انتشارات
نسل نو اندیش



مجموعه کتاب‌های تجارت جهانی

اصول مذاکره



روی. جی. لویکی ـ بروسی باری ـ دیوید ام. ساندرس

محمد ابراهیم گوهریان   اردوان پور جاماسب

به نام خدا



نسل نو اندیش

www.naslenowandish.com
e-mail:info@naslenowandish.com
Tel: (+98-21)88942247-9

مجموعه کتاب‌های تجارت جهانی [۷]

اصول مذاکره

روی.جی.لویکی
بروسی باری
دیوید ام. ساندرس

مترجمان: محمد ابراهیم گوهریان
اردوان پورجاماسب

تحقیق و تدوین:
مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های تجارت جهانی گوهریان
www.Goharian.com

لویکی، روی جی، ۱۹٤۲ ـ م. Lewicki, Roy J.
اصول مذاکره / روی. جی. لـویکی، بروسـی بـاری، دیویـدام. سـاندرس؛ مترجمـان محمـدابراهیم گوهریان، اردوان پورجاماسب؛ تحقیق و تدوین مؤسسه مطالعـات وپـژوهش‌هـای تجـارت جهـانی گوهریان
تهران: نسل نواندیش، ۱۳۸۷
۵۲۰ص: مصور
مجموعه کتاب‌های تجارت جهانی؛ ۷
دوره: ٦-٥٩٦-٤١٢-٩٦٤-٩٧٨؛ ٣-٨٦٥-٤١٢-٩٦٤-٩٧٨
فیپا
عنوان اصلی: .Essentials of negotiation, 2007/ کتابنامه
مذاکرات بازرگانی/ مذاکره
بری، بروس، ۱۹۵۸ـ م/ Barry, Bruce/ سـاندرز، دیویـد Saunders, David M/ گوهریـان، محمدابراهیم، ۱۳۳۱ـ مترجم/ پورجاماسب، اردوان، مترجم/ مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های تجارت جهانی گوهریان
HD٥٨/٦/ل٩ الف ٦ ١٣٨٧
٦٥٨/٤٠٥٢
١٢٠١٠٩٥

مشخصات کتاب

مجموعه‌ی کتاب‌های تجارت جهانی (۷)

اصول مذاکره

نویسندگان: روی لویکی، بروس باری، دیوید ساندرز
مترجمان: محمدابراهیم گوهریان ـ اردوان پورجاماسب
تحقیق و تدوین: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های تجارت جهانی گوهریان
www.Goharian.com
ویراستار: نسیم روشنایی
ویرایش نهایی: زهرا صفاری
صفحه‌آرا: سپیده اله‌وردی
طراح جلد: مهناز صبور
ناشر: **نسل نواندیش**
شمارگان: ۲۰۰۰ جلد
نوبت چاپ: اول
سال چاپ: ۱۳۸۸
قیمت: ۸۳۰۰ تومان
شابک: ٣-٨٦٥-٤١٢-٩٦٤-٩٧٨
ISBN: 978-964-412-865-3
شابک دوره: ٦-٥٩٦-٤١٢-٩٦٤-٩٧٨

فهرست

پیش‌گفتار مجموعه

تجارت جهانی کالا و خدمات از دو جنبه اهمیت دارد. اول این‌که اقتصادها از طریق تجارت، نیازهای یکدیگر را با کمترین هزینه برای طرفین تامین می‌کنند. از این منظر با توجه به «مزیت‌های نسبی» مختلفی که در کشورها وجود دارد، تقسیم کار بین‌المللی بهترین راه برای دسترسی به رفاه و رشد اقتصادی بیشتر است. این همان نکته یا نظریه‌ای است که دیوید ریکاردو در ابتدای قرن نوزدهم مطرح و آن را به نام خود در متون اقتصادی و بازرگانی ثبت کرد. دوم و مهم‌تر آن‌که اقتصادها از طریق تجارت کالا و خدمات، با فناوری‌های نوین آشنا می‌شوند. از این منظر تجارت جهانی شاه‌راه یادگیری است. در واقع، اقتصادها با روی آوردن به تجارت، سیاست بازتری را دنبال می‌کنند که اجازه‌ی تبادل اطلاعات و انتقال و جذب دانش علمی و فنی موجود در پیشروترین مرزهای جهان را به آن‌ها می‌دهد. این مسأله، به‌ویژه در دوره‌ی متأخرِ اقتصاد جهانی برجسته‌تر است؛ چرا که از یک سو فن‌آوری تولید بسیار پیشرفته‌تر شده است و ارتباطات تجاری سازمان یافته، زمینه‌ی آشنایی با فن‌آوری به‌کار رفته در تولید کالاها و خدمات و اشاعه‌ی آن را فراهم می‌کند؛ از سوی دیگر، بخش عمده‌ای از تجارت به صورت درون بنگاهی و بین‌بنگاهی انجام می‌گیرد که امکان انتقال و جذب دانش علمی و

فنی موجود در مرزهای جهانی را فراهم‌تر می‌کند. نکته‌ی دوم نیز مرتبط با همان مفهوم و نظریه‌ی مزیت نسبی ریکاردوست.

اما، صرف ورود در عرصه‌ی تجارت جهانی به معنای حصول این دو هدف مهم نیست. واقعیت امر این است که سهم بری اقتصادها از تجارت جهانی، و همین‌طور بنگاه‌ها، بسته به ظرفیت‌های فن شناختی آن‌ها متفاوت است. اقتصادهای با فن‌آوری بالاتر قادر به اختراع و ابداع و در نتیجه تولید و عرضه‌ی کالاهای نوینی با ارزش افزوده‌ی بالاتر هستند. این اقتصادها توانایی حضور در مراحل اولیه‌ی معرفی و بلوغ محصول در بازار را دارند. زمانی که بازار براثر افزایش عرضه و تعداد رقبا اشباع می‌شود و قیمت کاهش می‌یابد، چنین اقتصادهایی، محصول جدیدی با ارزش افزوده‌ی بالاتری روانه‌ی بازار می‌کنند و به این صورت انباشت سود و ثروت و همین‌طور ابداع و اختراع به پیش می‌رود. علاوه بر این، تأمین شرایط زیرساختی و پشتیبانی مناسب و در نهایت تأمین حلقه‌های مختلف زنجیره، از تولید تا مصرف در بازارهای جهانی، نقش بسیار مهمی در نفوذ به بازارهای جهانی و تقویت قدرت رقابتی دارد که این اقتصادها به خوبی از عهده‌ی آن بر می‌آیند. این نکته نیز مرتبط با مفهوم و نظریه‌ی موسوم به «مزیت رقابتی» یا «سیاست استراتژیک تجاری» است که طی دو دهه‌ی اخیر توسط نظریه‌پردازانی چون مایکل پورتر و پاول کروگمن ساخته و پرداخته شده است. از این رویکرد، علاوه بر توانایی برای تولید کالاها و خدمات با قدرت رقابتی بالا که مستلزم پیش شرط‌هایی چون تحقیق و توسعه‌ی بسیار قوی و هدایت راهبردی کارآمد دولت است، آگاهی بسیار تخصصی و فنی از تغییر و تحولات موجود در بازارهای جهانی، ساز و کارهای نفوذ در بازارها، روش‌های مذاکره و چانه‌زنی، روش‌های انعقاد قراردادهای موردی، جزییات بازارها به تفکیک منطقه‌ای و کشوری، روش‌های بازاریابی و تبلیغات به تفکیک کالایی و خدماتی، و استفاده از ابزارها و فنون نوین تجاری از جمله اینترنت، و غیره، نقش بسیار مهمی در موفقیت تجاری دارد.

در واقع، این موارد جملگی ناظر بر ظرفیت جذب یک بنگاه در سطح خرد یا یک اقتصاد در سطح کلان است. برای پیشبرد سیاست تجاری و

دسترسی به مزیت رقابتی باید عوامل اثرگذار بر ظرفیت جذب، از مدیریت درون بنگاهی گرفته تا مسایل مورد اشاره را، به خوبی فرا گرفت و به اجرا درآورد. به جز این راهی برای حضور در بازارهای جهانی وجود ندارد و نباید با صرف کاربرد واژگانی چون «جهش صادراتی» و نظایر آن خود را فریفت؛ «نابرده رنج گنج میسر نمی‌شود». مزیت‌های موجود در کالاها و خدمات با ارزش افزوده‌ی بالا، و نه مزیت‌های نسبی طبیعی با ارزش افزوده‌ی پایین، از رهگذر خلق و ایجاد مزیت رقابتی میسر می‌شود و این بدون حداکثر تلاش و کوشش برای تأمین شرایط مذکور، در چارچوب برنامه‌ای هدفمند و راهبردی، چه در سطح کلان و چه در سطح خرد، امکان‌ناپذیر است.

در همین راستا، موسسه‌ی مطالعات و پژوهش‌های تجارت جهانی گوهریان، با تاکید بر رسالت و مأموریت سازمانی خود مبنی بر افزایش دانش علمی و فنی موجود در حوزه‌های مختلف تجارت و بازرگانی، بر آن است تا با فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، از جمله تألیف و ترجمه‌ی آثاری مهم به پیشبرد هدف مذکور کمک کند. ترجمه‌ها بر مبنای اعتبار نویسنده و اثر، و همین‌طور نظرات کارشناسی مجموعه مشاوران عالی علمی موسسه که از صاحب نظران به نام و برجسته‌ی کشور در حوزه‌های مختلف‌اند، شناسایی و به فارسی برگردانده می‌شوند.

تألیف‌ها نیز به‌طور عمده به مهم‌ترین مسایل تجاری و بازرگانی با رویکردی کاربردی، در حوزه‌های مختلف، می‌پردازند. کتابی که پیش رو دارید یکی از کتب همین مجموعه است که در قالب پروژه‌ای پژوهشی و تحقیقاتی با عنوان «تجارت جهانی» از سال ۱۳۶۰ آغاز شده و تا به امروز ادامه یافته است. هدف این پروژه آماده‌سازی و انتشار حداقل صد جلد کتاب بوده است که امیدواریم در آینده‌ای نزدیک به‌طور کامل عملی شود.

تردیدی نیست که چنین تلاشی در برابر آنچه باید باشد و به‌ویژه آنچه باید به اهتمام دولت و دانشگاه صورت گیرد، ناچیز است اما به تعبیر زیبای مولانا «آب دریا را اگر نتوان کشید/ هم به قدر تشنگی باید چشید». از همین رو، امید است که این کوشش مورد توجه جامعه‌ی علمی و کارشناسی و کارگزاران و فعالان تجارت، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی،

قرار بگیرد.. همین‌طور امید است که این مؤسسه با دریافت نظرهای ارزشمند و سودمند شما درباره‌ی این کتاب‌ها و سایر فعالیت‌های موسسه، به اطلاعات و انتقادهای مؤثر و سازنده و اصلاحی دست یابد.

با آرزوی ایرانی سرافراز و اقتصادی قوی با کارشناسان و فعالان تجاری سربلند و موفق در عرصه‌های ملی و جهانی.

محمدابراهیم گوهریان

مدیرعامل مؤسسه

فصل ۱

ماهیت مذاکره

چانگ یانگ در حالی که به فرمان خودرو می‌کوبید و درخودروی تویسان سدان ده ساله‌ش را به‌هم می‌زد فریاد زد: " تموم شد! بدبخت شدم! کار نمی‌کنه! " خودرو روشن نمی‌شد و چانگ دوباره دیر به کلاس‌اش می‌رسید! وضع چانگ در آن کلاس مدیریتی خوب نبود و نمی‌توانست بیش از این در کلاس‌ها غیبت داشته باشد. با تشخیص این موضوع که سرانجام باید درباره‌ی این خودرو که در سه ماه اخیر مشکلات بسیاری داشت، کاری بکند تصمیم گرفت تویسان خود را با خودروی دست دوم دیگری که تا آخر دوران فارغ التحصیلی‌اش دوام بیاورد عوض کند. آن روز پس از پایان کلاس‌ها به یکی از فروشگاه‌های اطراف خانه‌اش رفت که در آن‌جا گاراژهای تعمیر و خودروهای دست دوم بسیاری وجود داشت. او کم و بیش چیزی درباره‌ی خودروها نمی‌دانست و فکر نمی‌کرد که به چنین اطلاعاتی

نیاز داشته باشد، تنها چیزی که می‌خواست، یک وسیله‌ی نقلیه‌ی قابل اطمینان بود که تا هجده ماه بعد دوام بیاورد.

یک شرکت بزرگ هواپیمایی بین المللی در حال ورشکستگی است. ترس از تروریسم، خطوط هوایی‌ای با "بلیت ارزان" جدید و هزینه‌های بالای سوخت، فشار اقتصادی سنگینی را بر شرکت هواپیمایی وارد کرده‌است. شرکت برای گریز از ورشکستگی درپی به‌دست آوردن هشتصد میلیون دلار دستمزد و کاهش سود اتحادیه‌ی خلبانان، یعنی سومین دوره‌ی کاهش‌ها در طول دو سال است. در حالی که مذاکره کننده‌ی اتحادیه‌ی اصلی خلبانان این پیشنهاد را رد کرده است شرکت می‌خواهد به‌طور مستقیم به سراغ کارکنان انجمن خلبانان هواپیمایی برود و درباره‌ی این کاهش‌ها گفتگو کند. اگر خلبانان این تخفیف‌ها را نپذیرند اتحادیه‌های دیگر مسؤول رسیدگی به پرواز، مکانیک‌ها و غیره نیز آن‌ها را نمی‌پذیرند و ورشکستگی حتمی خواهد بود.

ژانت و جوسلین هم اتاقی هستند. آن‌ها با هم در آپارتمانی یک اتاق خوابه در شهری بزرگ، جایی که هر دو کار می‌کنند زندگی می‌کنند. ژانت حسابدار است و شغل خوبی در یک شرکت دارد، اما او می‌خواهد به دانشگاه بازگردد و در رشته‌ی مدیریت بازرگانی کارشناسی ارشد بگیرد. او در برنامه‌های کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی نوبت عصر دانشگاه Big City ثبت نام کرده است و اکنون در کلاس‌های آن شرکت می‌کند. جوسلین برای یک شرکت تبلیغات تجاری کار می‌کند و کار وی در حال پیشرفت است. کار او نه تنها مستلزم سفرهای زیاد است، بلکه او باید با مشتری‌ها نیز رفت و آمد داشته باشد. مشکل این‌جاست که وقتی ژانت عصرها به کلاس‌ها نمی‌رود، می‌خواهد در آپارتمان درس بخواند و برای انجام دادن کار خود به محیطی آرام نیاز دارد. از سوی دیگر وقتی جوسلین در آپارتمان است خیلی با تلفن صحبت می‌کند، دوستان‌اش را برای شام به خانه دعوت می‌کند یا گاهی آماده می‌شود تا عصرها بیرون برود یا شب‌ها خیلی دیر وقت (و با ایجاد سر و صدای زیاد) به خانه

برگردد. ژانت از این شرایط آشفته، خسته شده است و می‌خواهد با جوسلین رودررو شود.

هزاران تظاهرات کننده که با سیاست‌های یک دولت ملی مخالفت کرده‌اند می‌خواهند نسبت به یک گردهمایی سیاسی ملی که رهبر حزب دولتی را برای انتخابات مجدد کاندید می‌کند اعتراض کنند. پلیس شهری تظاهرات معترضین را در نزدیکی محل گردهمایی ممنوع کرده و به آن‌ها اجازه داده تا آن را در زیر یک بزرگراه شهری که در حال فرو ریختن است و نیم مایل از محل گردهمایی دورتر است برگزار کنند. در عوض کسانی که تظاهرات را ترتیب می‌دهند می‌خواهند که آن را در یکی از پارک‌های بزرگ شهری برگزار کنند. شهرداری سعی دارد تظاهرات را ممنوع کند چون آن پارک به‌تازگی با هزینه‌ی زیاد دوباره به یکی از چشم‌اندازهای شهر تبدیل شده است و از این هراس دارند که توده‌ی تظاهرات کنندگان چشم‌انداز را خراب کنند. هر طرف سعی دارد مذاکره کند ولی در ضمن شگردهای حقوقی پیچیده‌ای را دنبال می‌کند تا دادگاه‌ها را به حمایت از خود وا دارد.

اشلی جانسون یکی از اشخاص واجد شرایط ۲۵ مدرسه‌ی والای تجاری است که امسال استخدام شده است. او بسیار خوشحال است که دومین امکان مصاحبه با یک شرکت کالاهای مصرفی بزرگ را به‌دست آورده است. این شرکت او را به شهری که اداره‌ی مرکزی در آن است دعوت کرده و در هتل چهار ستاره‌ای که به خاطر امکانات و خدمات با کیفیت آن یکی از هتل‌های معروف جهان است، اتاقی برای او رزرو کرده است. پس از این‌که شب به خاطر تأخیر در پروازها دیر به مقصد می‌رسد، روز بعد ساعت هفت و نیم صبح بیدار می‌شود تا خود را برای یک ملاقات و خوردن صبحانه با مسؤول استخدام شرکت در ساعت هشت آماده کند. او وارد حمام می‌شود، دستگیره‌ی شیر آب را می‌گیرد تا آن را بچرخاند و دستگیره در دست او می‌افتد! در دوش هیچ آبی نیست؛ گویا تعمیرکاران، تعمیر آن را شروع کردند، آب را قطع کرده و کار را نا تمام رها کرده‌اند. اشلی دچار

دلهره شده و فکر می‌کند که با وضع پیش آمده، چگونه می‌تواند نیم ساعته خود را برای صبحانه آماده کند؟

آیا با این وقایع آشنا هستید؟ همه‌ی این‌ها نمونه‌هایی از مذاکره هستند، مذاکراتی که قرار است پیش بیایند، در حال انجام شدن هستند یا درگذشته اتفاق افتاده و نتایجی را برای حال باقی گذاشته‌اند. تمام نمونه‌هایی از مشکلات، موضوعات یا مسیر حرکت‌هایی هستند که در این کتاب درباره‌ی آن‌ها صحبت خواهیم کرد.

مردم همیشه مذاکره می‌کنند. دوستان برای این گفتگو می‌کنند تا درباره‌ی محل شام خوردن تصمیم بگیرند. بچه‌ها صحبت می‌کنند تا تصمیم بگیرند کدام برنامه‌ی تلویزیونی را تماشا کنند. مسؤولین کاری مذاکره می‌کنند تا اجناس را بخرند و کالاهایشان را بفروشند. وکلا مذاکره می‌کنند که تا پیش از رفتن به دادگاه ادعاهای حقوقی را تنظیم کنند. پلیس با تروریست‌ها صحبت می‌کند تا گروگان‌ها را آزاد کنند. ملت‌ها به این دلیل مذاکره می‌کنند تا مرزهای خود را به روی تجارت آزاد باز کنند. مذاکره فرآیندی نیست که تنها به سیاستمداری حرفه‌ای، فروشنده‌ای سطح بالا یا وکیل مدافع وفادار یک گروه فشار سازمان یافته تعلق داشته باشد؛ کاری است که هر کس تاحدودی هر روز انجام می‌دهد. گرچه سرمایه‌گذاری‌ها اغلب به‌اندازه‌ی توافق‌های امنیتی یا پیوندهای همکاری بزرگ، پرماجرا نیستند، اما همه مذاکره می‌کنند؛ گاهی اوقات مردم بر سر مسائل مهمی مانند شغل جدید مذاکره می‌کنند و درمواقع دیگر درباره‌ی چیزهای کم و بیش جزیی مانند این‌که چه کسی ظرف‌ها را خواهد شست صحبت می‌کنند.

مذاکرات بنا به دلایل بی‌شماری پیش می‌آیند: (۱) برای موافقت بر سر این‌که چگونه یک دارایی محدود مثل زمین را تقسیم کنیم و در آن سهیم شویم؛ (۲) برای ایجاد چیز جدیدی که هیچ‌یک از طرفین نمی‌توانست به تنهایی آن را به‌وجود آورد، یا (۳) برای حل یک مشکل یا مشاجره میان گروه‌ها. گاهی اوقات مردم به این سبب نمی‌توانند مذاکره کنند که تشخیص نمی‌دهند در یک موقعیت مذاکره‌ای

هستند. ممکن است نتوانند با انتخاب گزینه‌های دیگری به جز مذاکره به اهداف خود برسند، آنچه می‌خواهند را به‌دست آوردند یا تاجایی که ممکن است مایل باشند به آرامی مشکلات خود را برطرف کنند. مردم ممکن است نیاز به مذاکره را نیز تشخیص بدهند اما چون فرآیند را متوجه نشده‌اند و مهارت‌های مذاکره‌ای خوبی ندارند آن را به‌خوبی انجام نمی‌دهند. امیدواریم پس از خواندن این کتاب به‌تمامی آماده باشید تا وضعیت‌های مذاکره‌ای را تشخیص دهید؛ شیوه‌ی کارکرد مذاکره را بفهمید؛ شیوه‌ی طرح ریزی، به‌کارگیری و تکمیل مذاکرات موفقیت آمیز را بدانید و مهم‌تر از همه این‌که بتوانید نتایج خود را به بیشترین حد برسانید.

چند کلمه درباره‌ی حالت و شیوه‌ی دستیابی ما

پیش از تشریح فرآیند اجتماعی پیچیده‌ی مذاکره لازم است درباره‌ی چگونگی روش دستیابی به این موضوع چیزهای زیادی بگوییم.

ابتدا در روش استفاده از اصطلاحات در این کتاب احتیاط خواهیم کرد. *مذاکره* و *چانه زنی* برای بیشتر مردم یک معنا دارند، ولی ما از این دو کلمه به‌گونه‌ای مشخص استفاده خواهیم کرد. اصطلاح *چانه‌زنی* را زمانی به‌کار خواهیم برد که وضعیت‌های رقابتی برنده- بازنده مثل جر و بحث بر سر قیمت‌ها که در حراج اثاثیه‌ی مستعمل، بازار کهنه فروش‌ها یا قرعه‌کشی خودروها پیش می‌آید را توصیف می‌کنیم. اصطلاح *مذاکره* را زمانی به‌کار می‌بریم که به وضعیت‌های برنده- برنده اشاره می‌کنیم، مانند وضعیت‌هایی که هنگام تلاش طرفین برای پیدا کردن راه حل قابل قبول مشترک درباره‌ی یک ناسازگاری پیچیده به‌وجود می‌آید.

دوم این که بسیاری از مردم فرض می‌کنند " اصل مذاکره " یک فرآیند بده و بستان است که برای رسیدن به یک توافق کاربرد دارد. با وجود این‌که فرآیند بده و بستان خیلی مهم است، اما مذاکره فرآیند اجتماعی بسیار پیچیده‌ای است. بسیاری از عوامل خیلی مهمی که نتایج

یک مذاکره را به‌وجود می‌آورند در حین مذاکره اتفاق نمی‌افتند؛ آن‌ها پیش از این‌که دو طرف مذاکره را آغاز کرده یا بافت/*طراف* آن را تشکیل دهند به‌وجود می‌آیند. در چند فصل اول کتاب، دلیل مذاکره‌ی افراد، ماهیت مذاکره به‌مثابه‌ی ابزاری برای کنترل ناسازگاری و اولین فرآیندهای داد و ستد که از طریق آن مردم می‌کوشند به توافق برسند را بررسی خواهیم کرد. در فصل‌های بعدی، بعضی از راه‌های مختلفی را بررسی می‌کنیم که در آن تفاوت‌ها در موضوعات اصلی، افراد در برگیرنده، فرآیندهایی که آنان دنبال می‌کنند و شرایطی که مذاکره در آن ایجاد می‌شود، پیچیدگی مسیر حرکت مذاکرات را بیشتر می‌کند.

در نهایت، نگرش و دیدگاه ما درباره‌ی مذاکره از سه منبع گرفته شده‌اند. اولین منبع، تجربه‌ی خود ما در جایگاه مذاکره‌کنندگان و تعداد مذاکره‌های بسیاری است که هر روز در زندگی خود و افراد دیگر انجام می‌دهیم. منبع دوم رسانه‌ها - تلویزیون، رادیو، روزنامه، مجله و اینترنت- هستند که مذاکرات واقعی را هر روز گزارش می‌دهند. ما در سرتاسر این کتاب، از مثال‌ها و نقل قول‌های رسانه‌ها استفاده خواهیم کرد تا نکات اصلی، نگرش‌ها و کاربردها را به‌روشنی بیان کنیم. سرانجام سومین منبع، منابع طبیعی تحقیقات علوم اجتماعی است که در جنبه‌های مختلف مذاکره اجرا شده‌اند. بیش از پنجاه سال است که این تحقیق در زمینه‌های اقتصاد، روان‌شناسی، علوم سیاسی، ارتباط، روابط‌کاری، قانون، جامعه شناسی و مردم شناسی اجرا شده است. هر زمینه، از راهی متفاوت به مذاکره دسترسی پیدا می‌کند. مثل حکایت افراد نابینا که سعی دارند با دست زدن به فیل و حس کردن بخش‌های مختلف بدن جانور آن را توصیف کنند، هر زمینه‌ی علوم اجتماعی نظریه و روش‌های خود را برای مطالعه‌ی اجزای مذاکره دارد و هر کدام سعی می‌کند به بعضی از اجزاء تأکید کند و از اجزای دیگر چشم‌پوشی کند. بنابراین همین رویدادها و نتایج مذاکره ممکن است هم‌زمان از چشم‌اندازهای گوناگون و بی‌شماری بررسی شوند [1]. ما در شیوه‌ی دستیابی خود به مذاکره، از تمام این راه‌ها استفاده خواهیم کرد. اگر

بخواهیم از نویسندگان یک نظریه‌ی بزرگ یا مجموعه‌ای از یافته‌های تحقیقی قدردانی کنیم از فهرست منابع و مأخذ استفاده می‌کنیم که نسخه‌ی کامل مراجع آن کار را می‌توان در فهرست مراجع آخر کتاب پیدا کرد.

ما این فصل را با مثال‌های بی‌شماری از مذاکره در گذشته، حال و آینده آغاز کردیم. برای این‌که درک خواننده را درباره‌ی یافته‌های مذاکره افزایش دهیم داستانی را از یک زن و شوهر، جو و سو کارتر و یک روز نه‌چندان استثنایی در زندگی آن‌ها تعریف می‌کنیم. در این روز آن‌ها با چالش‌هایی از مذاکرات کلی و جزیی بی‌شماری روبه‌رو می‌شوند. سپس از آن داستان استفاده می‌کنیم تا بر سه موضوع مهم تأکید کنیم:

۱. تعریف مذاکره و ویژگی‌های اصلی وضعیت‌های مذاکره.
۲. درک اتکای متقابل، روابط بین مردم و گروه‌ها که اغلب باعث می‌شود تا با هم مذاکره کنند.
۳. تعریف و کشف مسیر حرکت ناسازگاری‌ها و فرآیندهای کنترل آن‌ها که برای روش‌های گوناگونی که مردم به مذاکره دست می‌یابند و آن را کنترل می‌کنند به‌مثابه‌ی یک پس‌زمینه عمل می‌کنند.

جو و سو کارتر

آن روز مثل همیشه زود از خواب بیدار شدند. وقتی صبحانه می‌خوردند سو از شوهرش جو پرسید که برای تعطیلات تابستان به کجا خواهند رفت. او می‌خواست در یک تور خاور دور که انجمن فارغ‌التحصیلان دانشکده‌اش آن را تضمین می‌کرد ثبت نام کند. در هر حال دو هفته سفر با یک تور هدایت شده همراه با افراد بسیار دیگری که آن‌ها را نمی‌شناخت چیزی

نبود که جو به آن تمایل داشت. او می‌خواست از مردم، اجتماعات و برنامه‌ها دور باشد و یک قایق بادبانی کرایه کند و در طول ساحل New England سفر کند. خانواده‌ی کارتر هنوز مخالفتی نداشتند، اما واضح بود که در این‌جا مشکلی جدی وجود داشت. بعضی از دوستان آن‌ها با رفتن به سفرهای جداگانه چنین مشکلی را برطرف می‌کردند. با وجود این، جو و سو که تمام‌وقت کار می‌کردند تصمیم گرفتند با هم سفر کنند.

علاوه بر این هنوز مطمئن نبودند که آیا فرزندانشان یعنی تریسی و تد با آن‌ها سفر خواهند کرد یا نه. تریسی فقط می‌خواست به یک اردوی ژیمناستیک برود و تد می‌خواست در خانه بماند و در باغچه‌ی محله کار کند تا برای تیم فوتبال خود را ورزیده کند و با درآمدش یک موتور بخرد. جو و سو نمی‌توانستند با وجود این مشکل که در غیاب آن‌ها چه کسی از بچه‌ها نگه‌داری خواهد کرد به مسافرت طولانی بروند.

وقتی جو به سر کار می‌رفت درباره‌ی مسأله‌ی تعطیلات فکر کرد. چیزی که بیش از همه او را ناراحت می‌کرد این بود که راهی وجود نداشت تا به‌وسیله‌ی آن بتوان به شیوه‌ای مؤثر به اختلاف‌ها رسیدگی کرد. آن‌ها می‌توانستند با بعضی از اختلافات خانوادگی کنار بیایند اما این بار برای این‌که نیازهای هر کدام را برآورده کنند توافق ساده‌ی چندان آشکاری وجود نداشت. در مواقع دیگر آن‌ها سکه‌ای را به هوا می‌انداختند یا نوبت می‌گرفتند- این کار ممکن است برای انتخاب رستوران مناسب باشد (جو و تد رستوران‌های ویژه‌ی استیک را دوست دارند، سو و تریسی غذاهای چینی را ترجیح می‌دهند)، اما در این مورد به خاطر پول زیادی که خرج می‌شد و نیز اهمیت تعطیلات برای آن‌ها این کار منطقی نبود. علاوه بر این بالا انداختن یک سکه ممکن است این احساس را به شخص بدهد که او بازنده است، شاید مخالفتی ایجاد شود و در نهایت هیچ‌کس به‌راستی راضی نخواهد بود.

درحالی که در پارکینگ راه می‌رفت اد لاین را که مدیر فروش شرکت او بود دید. جو رئیس گروه طراحی مهندسی مایکرووات، یک تولید کننده‌ی موتورهای الکتریکی کوچک بود. اد به جو یادآوری کرد که باید به مشکلی که به‌وسیله‌ی مهندسین در دپارتمان جو ایجاد شده بود رسیدگی کنند:

مهندسین به‌جای اقدام از طریق دپارتمان فروش مایکروفوات به‌طور مستقیم با دستفروش‌ها تماس می‌گرفتند. جو می‌دانست که دپارتمان فروش می‌خواست تمام تماس‌ها با دستفروش از طریق آن‌ها انجام شود، اما می‌دانست که مهندسین او نیز برای طراحی به اطلاعات تکنیکی زیادی نیاز داشتند و انتظار کشیدن برای رسیدن اطلاعات از طریق دپارتمان فروش سرعت کار را به گونه‌ی چشمگیری کاهش می‌داد. اد لاین درباره‌ی نظرات جو نسبت به این مشکل آگاه بود و جو فکر می‌کرد اگر هر دوی آن‌ها به‌راستی و با دقت مسأله را بررسی می‌کردند، به احتمال زیاد می‌توانستند راهی را برای حل کردن این مشکل پیدا کنند. جو و اد هر دو می‌دانستند که مدیران عالی رتبه انتظار داشتند مدیران میانی به مشکلات خود رسیدگی کنند؛ اگر مدیریت ارشد از این مشکل با خبر می‌شد برای هر دوی آن‌ها بد بود.

کمی پس از این‌که جو بر سر میز خود نشست، فروشنده‌ی خودرویی که درباره‌ی یک خودروی جدید با او صحبت کرده بود تلفن کرد. فروشنده پرسید که آیا همسر جو مایل است به صورت آزمایشی خودرو را امتحان کند. جو چندان مطمئن نبود که سو از انتخاب او خوش‌اش می‌آید یا نه؛ او یک خودروی لوکس اسپورت وارداتی را انتخاب کرده بود و انتظار داشت که سو بگوید بسیارگران است. جو از آخرین پیشنهاد فروشنده درباره‌ی قیمت راضی بود، اما فکر می‌کرد که می‌تواند تخفیف بیشتری از او بگیرد، بنابراین بی‌میلی احتمالی سو را نسبت به این خرید بیان کرد و امیدوار بود که این مقاومت بتواند به فروشنده فشار وارد بیاورد تا قیمت را کاهش دهد و معامله را " شکست ناپذیر " کند.

همین که جو تلفن را قطع کرد تلفن دوباره زنگ زد. این بار سو بود که درباره‌ی ناامیدی خود بر سر بعضی از مسائل در بانک محلی، جایی که به عنوان کارمند ارشد وام دهی در آن‌جا کار می‌کرد با جو صحبت کرد. سو از کارکردن در یک بانک قدیمی " اداره شده توسط خانواده " که ماشینی نبود، به‌شدت به امور اداری وابسته بود و در پاسخگویی به مشتریان کند بود، خسته شده بود. بانک‌های رقیب نوع خاصی از وام‌ها را در مدت سه

ساعت تأیید می‌کردند، در حالی که در بانک سو انجام دادن این کار یک هفته طول می‌کشید. سو این روزها به خاطر کندی کار بانک و امور اداری امکان به‌دست آوردن دو وام بزرگ را از دست داده بود و این موضوع کم‌کم به یک واقعه‌ی دائمی تبدیل می‌شد. اما هنگامی که می‌خواست این موضوع را با رئیس کل بانک در میان بگذارد با مقاومت و سخنرانی مفصلی درباره‌ی اهمیت " ارزش‌های سنتی " بانک روبه‌رو می‌شد.

بیشتر زمان بعد از ظهر جو با جلسه‌ی برنامه‌ریزی بودجه‌ی سالانه مایکروووات گرفته شد. جو از این جلسه‌ها خوش‌اش نمی‌آمد. در این جلسات مسؤولین دپارتمان امور مالی حقوق هر شخص را بی‌دلیل تا سی درصد کم می‌کردند، سپس تمام مدیران باید همیشه بحث می‌کردند و می‌کوشیدند تا قسمتی از پول پروژه‌ی جدید خود را به صورت ثابت نگه دارند. جو یاد گرفته بود با افراد زیادی کار کند که بعضی از آن‌ها را چندان دوست نداشت، اما این افراد از که از دپارتمان امور مالی بودند بسیار متکبر و خردکننده‌ی ارقام من‌درآوردی قابل تصور بودند. او نمی‌توانست بفهمد که چرا مدیران عالی رتبه به میزان ضرری که این افراد به تلاش‌های توسعه‌ای و تحقیقاتی گروه مهندسی وارد می‌کردند توجهی نداشتند. جو خود را شخصی منطقی می‌دانست اما شیوه‌ی برخورد این اشخاص باعث می‌شد که او احساس کند تا هر وقت که امکان داشت باید جنگید و آن‌ها را شکست داد.

عصر آن روز سو و جو در جلسه‌ی کمیسیون محافظت شهر خود شرکت کردند که در بین چیزهای دیگر مسؤول حفظ جویبارها، باتلاق‌ها و مناطق حفاظت شده‌ی طبیعت بود. سو عضو کمیسیون محافظت است. جو و سو هر دو نسبت به حفظ و کنترل کامل محیط زیست اعتقاد استواری دارند. برنامه‌ی آن روز درخواستی بود از یک شرکت توسعه‌ی معاملات ملکی برای آبکشی یک منطقه‌ی باتلاقی و جابه‌جایی یک نهر کوچک جهت ساختن یک پاساژ منطقه‌ای جدید. تمام پیش‌بینی‌ها نشان می‌داد که پاساژ جدید شغل‌ها و درآمدهای بسیاری را در محله به‌وجود خواهد آورد و خزانه‌ی شهر را به‌گونه‌ی قابل ملاحظه‌ای افزایش خواهد

داد. پاساژ جدید مشاغل فراوانی را در جامعه ایجاد می‌کرد و باعث می‌شد تا مردم از پانزده کیلومتر رانندگی به سوی پاساژ فعلی صرف نظر کنند، اما مخالفین- یعنی گروهی از طرفداران حفاظت و حراست محیط زیست و بازرگانان محلی- نگران این بودند که این پاساژ آسیب کاری چشمگیری در ناحیه‌ی پایین شهری ایجاد می‌کند و زیان بزرگی را به باتلاق طبیعی و حیات وحش آن وارد خواهد کرد. گفتگو سه ساعت به طول انجامید و کمیسیون موافقت کرد تا در هفته‌ی بعد جلسه‌ها را ادامه دهد.

وقتی جو و سو آن روز از جلسه‌ی انجمن به خانه می‌رفتند درباره‌ی کارهایی که انجام داده بودند صحبت می‌کردند. هرکدام می‌گفتند که زندگی عجیب است- گاهی اوقات وقایع به آرامی پیش می‌روند و در مواقع دیگر بسیار پیچیده هستند. سپس وقتی می‌خواستند بخوابند، هر یک درباره‌ی این فکر می‌کردند که چگونه ممکن بود در طول روز به شیوه‌ای متفاوت به وضعیت‌هایی خاص دسترسی داشته باشند و شکرگذار بودند که رابطه‌ای داشتند که می‌توانستند آشکارا درباره‌ی مطالب با هم صحبت کنند. اما هنوز تصمیم خاصی درباره‌ی تعطیلات نگرفته بودند.

ویژگی‌های یک وضعیت مذاکره‌ای

داستان جو و سو کارتر، انواع وضعیت‌هایی که می‌توان از طریق مذاکره به آن رسیدگی کرد را مشخص می‌کند. هر کدام از ما ممکن است در طول مدت چند روز یا چند هفته با یک یا چند نوع از این وضعیت‌ها مواجه شویم. به‌طور اساسی وضعیت‌های مذاکره، چه به صورت مذاکرات صلح و بین کشورهای در حال جنگ یا مذاکرات کاری بین خریدار و فروشنده و مدیر و کارگر یا یک مهمان عصبانی که می‌کوشد مصاحبه‌ای مهم انجام شود، ویژگی‌های مشابهی دارند. کسانی که درباره‌ی مذاکره مطالب بسیاری نوشته‌اند می‌گویند چند ویژگی وجود دارد که در تمام وضعیت‌های مذاکره مشترک است.[۲]

۱. در هر مذاکره دو یا چند گروه - یعنی دو نفر یا بیشتر، دو گروه یا سازمان یا تعداد بیشتری از هر کدام وجود دارند. گرچه مردم

می‌توانند با خود " مذاکره " کنند- مانند زمانی که کسی درباره‌ی این موضوع بحث می‌کند که آیا بعد از ظهر شنبه را درس بخواند، تنیس بازی کند یا به مسابقه‌ی فوتبال برود- ما مذاکره را به‌مثابه‌ی فرآیندی بین افراد، در گروه‌ها و بین آن‌ها در نظر می‌گیریم. در داستان کارتر، در بین افراد دیگر جو با همسر، مدیر فروش و فروشنده‌ی خودرو مذاکره کرده است و سو با شوهر خود، رئیس کل بانک و کمیسیون محافظت مذاکره می‌کند. با وجود این هر دوی آن‌ها باید با بچه‌ها مذاکره کنند.

۲. بین دو یا چند گروه تعدادی تضادهای درخواستی وجود دارد، یعنی چیزی که یک فرد می‌خواهد همواره همان چیزی نیست که طرف دیگر به آن نیاز دارد- و گروه‌ها باید به‌دنبال راهی باشند که این ناسازگاری را برطرف کنند. در میان چیزهای دیگر، جو و سو بر سر تعطیلات، رسیدگی به بچه‌ها، بودجه‌ها، خودروها، فرآیندهای شرکت و کارهای اجتماعی برای صدور مجوز ساختمان سازی و حفظ منابع طبیعی مذاکره انجام می‌دهند.

۳. گروه‌ها به *دلخواه* مذاکره انجام می‌دهند. یعنی مذاکره‌ی آن‌ها به این سبب است که گمان می‌کنند به‌جای این‌که فقط آنچه طرف مقابل داوطلبانه به آن‌ها می‌دهد را بپذیرند، با مذاکره کردن می‌توانند معامله‌ی بهتری انجام دهند. مذاکره تا حد زیادی یک فرآیند داوطلبانه است. ما به این علت مذاکره می‌کنیم چون فکر می‌کنیم نسبت به زمانی که مذاکره نکرده‌ایم یا به تنهایی پیشنهاد طرف مقابل را قبول می‌کنیم می‌توانیم نتیجه‌ی کار خود را گسترش دهیم. مذاکره روشی است که به شیوه‌ای دلخواه دنبال می‌شود. ما به‌ندرت به مذاکره کردن نیاز داریم. زمان‌هایی وجود دارد که باید مذاکره انجام دهیم و گاهی اوقات نیز نباید مذاکره‌ای بکنیم (برای مثال درباره‌ی زمانی که نباید مذاکره انجام داد به مطلب خواندنی ۱,۱ مراجعه کنید). تجربه‌ی ما چنین است که بیشتر افراد در فرهنگ غرب، به اندازه‌ی کافی مذاکره انجام نمی‌دهند -

یعنی فرض می‌کنیم یک قیمت یا وضعیت، چیزی نیست که درباره‌ی آن مذاکره کنیم و حتی نمی‌خواهیم بپرسیم یا پیشنهاد متقابلی بدهیم!

مطالب خواندنی ۱.۱

زمانی که نباید مذاکره کنید

گاهی اوقات باید از مذاکره‌کردن خودداری کنید. در این مواقع محکم سر جای خود بایستید. در این صورت است که موفق خواهید بود.

وقتی که همه چیز را از دست می‌دهید:
اگر در وضعیتی هستید که ممکن است همه چیز را از دست بدهید به‌جای مذاکره کردن گزینه‌های دیگری را انتخاب کنید.

وقتی همه چیز را فروخته‌اید:
وقتی که همه چیز به حداکثر رسیده است معامله نکنید. در عوض قیمت خود را بالا ببرید.

وقتی که خواسته‌ها، غیر اخلاقی هستند:
اگر همتای شما چیزی بخواهد که به دلیل نادرست بودن از لحاظ منطقی، اخلاقی یا معنوی نمی‌توانید آن را تحمل کنید مذاکره نکنید.

وقتی به موضوع اهمیت نمی‌دهید:
اگر نتیجه‌ی کار به نفع شما نیست مذاکره نکنید. شما همه چیز را از دست می‌دهید و چیزی به‌دست نخواهید آورد.

هنگامی که وقت ندارید:
وقتی که از نظر زمانی تحت فشار هستید، ممکن است نخواهید مذاکره کنید. اگر فشار زمانی به ضرر شما باشد، ممکن است پیامدهای امتیازهای

خود را در نظر نگیرید و اشتباه کنید. وقتی که تحت فشار باشید با چیزی کمتر از آنچه درواقع می‌توانید به‌دست آورید موافقت خواهید کرد.

وقتی نیت آن‌ها بد باشد:

اگر نشانه‌های داشتن نیت بد در همتای شما پیدا شد، مذاکره را قطع کنید. اگر نتوانید به مذاکره‌ی آن‌ها اعتماد کنید نمی‌توانید به موافقت آنان اطمینان کنید. در این صورت مذاکره کم اهمیت است یا ارزشی نخواهد داشت. موضع و موقعیت خود را حفظ کنید یا آن‌ها را رد کنید.

وقتی صبر کردن موقعیت شما را بهتر می‌کند:

شاید به زودی فناوری جدیدی را به‌دست آورید. شاید موقعیت مالی شما پیشرفت کند. ممکن است امکان دیگری پیش بیاید. اگر شرایط به‌گونه‌ای خوب باشد که شما چیزی را با تأخیر به‌دست می‌آورید، پس صبر کنید.

وقتی که آماده نیستید:

اگر خود را آماده نکنید در راه خانه درباره‌ی بهترین سؤال‌ها، جواب‌ها و امتیازهای خود فکر خواهید کرد. جمع آوری اکتشافات شما و تکرار مذاکره نتیجه‌ی مطلوبی خواهد داشت. اگر آماده نیستید فقط آن را اطلاع دهید.

منبع: ج. س. لوینسون[1]، م. س. آ. اسمیت[2] و ا. ر. ویلسون[3]، مذاکره‌ی چریکی[4] کتاب: سلاح‌ها و روش‌های غیر معمول برای به‌دست آوردن آنچه می‌خواهید[5] (نیویورک؛ جان ویلی[6] سال ۱۹۹۹). این متن با اجازه‌ی جان ویلی و پسرهایش در این‌جا آورده شده است.

1. J. C. Levinson
2. M. S. A. Smith
3. O. R. Wilson
4. Guerrilla Negotiating
5. Unconventional Weapons and Tatics to Get What You Want
6. John Wiley

۴. هنگام مذاکره‌کردن، یک فرآیند "داد و ستد" را می‌پذیریم که در خود تعریف مذاکره، اساسی است. ما می‌خواهیم هر دو طرف وضعیت اولیه، درخواست‌ها یا خواسته‌های خود را تغییر دهند و مسیر خود را عوض کنند. گرچه هر دو گروه ابتدا ممکن است درباره‌ی چیزی که می‌خواهند، سخت به جر و بحث بپردازند- و هر کدام اصرار کند که طرف مقابل اولین قدم را بردارد- در نهایت هر دو طرف برای رسیدن به توافق، موقعیت اولیه‌ی خود را تغییر می‌دهند. این حرکت ممکن است به سوی نقطه‌ی میانی موقعیت‌های آن‌ها باشد که سازش نامیده می‌شود. مذاکرات سازنده‌ی واقعی ممکن است به سازش نیازی نداشته باشند، به جای آن، طرفین ممکن است راه حلی را ایجاد کنند که اهداف تمام گروه‌ها را برآورده‌کند. البته اگر گروه‌ها کار خود را مذاکره نپندارند لزومی ندارد بخواهند موقعیت خود را تغییر دهند و در این بده و بستان شرکت کنند ـبه مطلب خواندنی ۱,۲ مراجعه کنید.ـ

مطالب خواندنی ۱.۲

دفتر فروشگاه مواد غذایی نیویورک را امضا کنید

" برای کسانی که مایلید بر سر قیمت ساندویچ خود چانه زنی کنید، ما با خوشحالی قیمت را افزایش خواهیم داد تا بتوانیم به شما تخفیف بدهیم! "

۵. گروه‌ها ترجیح می‌دهند به‌جای این‌که آشکارا دعوا کنند، مذاکره کننده و در جستجوی توافق باشند، می‌خواهند که یک گروه بر گروه دیگر تسلط داشته باشد، آن‌ها می‌خواهند به‌طور موقت ارتباط را قطع کنند یا مشاجره‌ی خود را به یک مقام بالاتر ببرند تا آن را برطرف کند. مذاکره هنگامی ایجاد می‌شود که قوانین یا فرآیندهای ثابت یا پایداری برای چگونگی برطرف کردن ناسازگاری

وجود نداشته باشد یا گروه‌ها بخواهند آن قوانین را نادیده بگیرند و ترجیح می‌دهند راه حل خودشان را برای برطرف کردن ناسازگاری ایجاد کنند. سازماندهی‌ها و نظام‌ها، سیاست‌ها و شیوه‌هایی را برای توجه به این فرآیندها و کنترل کردن آن‌ها ایجاد می‌کنند. فروشگاه‌هایی که ویدئو را کرایه می‌دهند سیاستی دارند که مشخص می‌کنند اگر یک مورد کرایه‌ای به مدت طولانی نگه‌داری شود، چقدر باید حساب کنند. بیشتر اوقات مردم فقط جریمه را می‌پردازند. در هر صورت اگر برای دیر تحویل دادن ویدئو دلیل خوبی داشته باشند ممکن است بتوانند برای کاهش قیمت مذاکره کنند. به همین صورت وکلای دادگستری برای موکلین خود که بیشتر می‌خواهند از یک توافق مذاکره شده مطمئن باشند تا این‌که در دادگاه خود را با قاضی و هیأت منصفه به خطر بیندازند، مذاکره می‌کنند یا مصالحه انجام می‌دهند. همچنین دادگاه‌ها ممکن است ترجیح دهند تا برای حذف ادعا از پرونده‌ی ثبت دعاوی و تعیین مجازات‌ها مذاکره را نیز انجام دهند. در داستان کارتر، جو به‌جای این‌که بگذارد همسرش درباره‌ی محل تعطیلات تابستانی تصمیم بگیرد، به مذاکره ادامه می‌دهد؛ به‌جای پرداخت قیمت ذکر شده فروشنده را تحت فشار قرار می‌دهد تا قیمت خودرو را کم کند و به‌جای این‌که حرف دپارتمان مالی را چشم‌بسته بپذیرد و هیچ سؤالی نکند درباره‌ی تأثیر کاهش بودجه با آن‌ها جر و بحث می‌کند. سو به‌جای پذیرفتن وضع موجود از مذاکره استفاده می‌کند و سعی می‌کند روند بررسی وام بانک را عوض کند و به‌جای این‌که بگذارد تا دیگران درباره‌ی طرح محل پاساژ تصمیم بگیرند یا شاهد کشیده شدن موضوع به دادگاه باشند می‌کوشد، افراد طرفدار محیط زیست و مشاغل را راضی نگه دارد.

۶. مذاکره‌ی موفقیت‌آمیز، کنترل موارد مشخص (مثل قیمت یا شرایط قرارداد)، همچنین برطرف سازی موارد نامشخص را دربرمی‌گیرد. عوامل نامشخص، موارد برانگیخته‌ی روانی اصلی هستند که

ممکن است در طی مذاکره، گروه‌ها را به‌شیوه‌ای مستقیم یا غیر مستقیم تحت تأثیر قرار دهند. نمونه‌هایی از موارد نامشخص عبارت‌اند از (۱) نیاز برای "بردن"، شکست دادن طرف مقابل یا پیروز شدن در برابر او؛ (۲) نیاز به " خوب "، " لایق " و " استوار " بودن مردمی که نماینده‌ی آن‌ها هستید؛ (۳) نیاز به طرفداری از یک اصل مهم یا رویه‌ی قضایی در مذاکره و (۴) نیاز به " صادق " و " شرافتمند " بودن یا حفظ شهرت یک فرد. موارد نامشخص اغلب در ارزش‌های شخصی و احساسات ریشه دارند. این موارد می‌توانند در فرآیند مذاکره و نتایج آن تأثیر بسیاری داشته باشند؛ نادیده گرفتن موارد نامشخص کمابیش غیر ممکن است، چراکه قضاوت ما درباره‌ی آنچه در برطرف سازی موارد مشخص، خوب، سزاوار یا شایسته است را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برای مثال ممکن است جو نخواهد ادلاین را به‌خاطر مشکل فروش عصبانی کند چون در مذاکرات بودجه‌ای که قرار است برپا شود به حمایت او نیاز دارد، اما درعین‌حال می‌خواهد آبروی خود را در برابر مهندسانی که از وی انتظار حمایت دارند حفظ کند. بنابراین موارد نامشخص مهم برای جو این است که روابط خود را با اد لاین حفظ کند و در برابر مهندسان خود "سختگیر" باشد.

اتکای متقابل

یکی از ویژگی‌های اصلی وضعیت مذاکره این است که گروه‌ها برای به‌دست آوردن اهداف یا نتایج مورد نظر خود به یکدیگر احتیاج دارند. یعنی یا باید برای به‌دست آوردن اهداف خود با یکدیگر هماهنگی داشته باشند یا این‌که گزینه‌ی کارکردن با یکدیگر را انتخاب کنند چون نتیجه‌ی احتمالی آن بهتر از زمانی خواهد بود که به تنهایی کار می‌کنند و آن را به‌دست می‌آورند. وقتی گروه‌ها برای به‌دست آوردن نتیجه‌ی مورد نظر خود به یکدیگر وابسته باشند، *اتکای متقابل* دارند.

بیشتر روابط بین گروه‌ها ممکن است در یکی از این سه روش بیان شوند: غیر وابسته، وابسته یا اتکای متقابل. گروه‌های غیر وابسته می‌توانند بدون کمک و یاری دیگران نیازهای خود را برآورده کنند؛ آن‌ها می‌توانند تا اندازه‌ای از دیگران جدا باشند، نسبت به آنان بی تفاوت باشند و به آنان وابستگی نداشته باشند. گروه‌های وابسته برای نیاز خود باید به دیگران متکی باشند؛ چون آنان به کمک، سخاوت یا همکاری دیگری نیاز دارند. گروه وابسته باید هوس بازی‌ها و ویژگی‌های فردی شخص فراهم کننده را بپذیرد و با آن کنار بیاید. برای مثال اگر یک کارمند برای کار و حقوق به تمامی به کارفرما وابسته است یا باید کار را بر طبق رهنمود داده شده انجام دهد و مبلغ پیشنهاد شده را بپذیرد یا خود را بی‌نیاز نشان دهد. در هر حال گروه‌هایی که *اتکای متقابل* دارند به وسیله‌ی اهداف وابسته شناسایی می‌شوند، آن‌ها برای تکمیل اهداف خود به یکدیگر احتیاج دارند. برای مثال در یک گروه مدیریت پروژه هیچ شخصی نمی‌تواند پروژه‌ی پیچیده‌ای را به تنهایی انجام دهد؛ محدوده‌ی زمانی اغلب بسیار کوتاه است و هیچ شخصی مهارت‌ها یا دانش لازم برای تکمیل آن را ندارد. برای این‌که گروه اهداف خود را کامل کند هر شخص باید به اعضای دیگرگروه پروژه متکی باشد تا وقت، دانش و اندوخته‌های خود را روی هم بگذارند و تلاش‌های خود را هماهنگ کنند. توجه داشته باشید که داشتن اهداف اتکای متقابل به این معنی نیست که هرکس درست همان چیز را خواسته است و به آن احتیاج دارد. اعضای مختلف گروه پروژه ممکن است به چیزهای متفاوتی نیاز داشته باشند اما برای این‌که هر کدام اهداف خود را کامل کنند باید با یکدیگر کارکنند. این آمیختگی اهداف متضاد و همگرا، روابط اتکای متقابل بسیاری را شرح می‌دهد.

انواع نتایج تحت تأثیر قرار دادن اتکای متقابل

اتکای متقابل، هدف‌های افراد و *ساختار* وضعیتی که قرار است در آن مذاکره انجام بدهند و فرآیندها و نتایج مذاکره را به صورتی پا برجا ایجاد می‌کند. وقتی اهداف دو یا چند نفر به هم پیوسته باشند به گونه‌ای که تنها یکی از آن‌ها بتواند به هدف دست یابد- مانند مسابقه‌ی

دویدن که در آن تنها یک برنده وجود دارد- این یک وضعیت رقابتی است که وضعیت *صفر مجموع* یا *توزیعی* نیز نامیده می‌شود، که در آن " افراد آن‌چنان به هم وابسته هستند که یک رابطه‌ی منفی بین به‌دست آوردن اهداف آن‌ها وجود دارد." [۳] وضعیت‌های صفر مجموع یا توزیعی، هنگامی که گروه‌ها سعی دارند یک دارایی محدود یا کمیاب مثل پول درون ظرف و محدوده‌ی ثابت زمانی و غیره را تقسیم کنند نیز وجود دارد. تا اندازه‌ای که یک شخص به اهداف خود می‌رسد دستیابی به اهداف دیگران امکان پذیر نیست. در مقابل، وقتی که اهداف گروه‌ها آن‌چنان به هم مرتبط باشند که دست یافتن به اهداف یک شخص به بقیه کمک می‌کند تا به هدف‌های خود برسند، این یک وضعیت *به‌دست آوردن دو جانبه* است که وضعیت *به‌دست آوری یکنواخت* یا *تکمیلی* نیز نامیده می‌شود و در آن، میان به‌دست آوردن اهداف هر دو طرف ارتباط مثبتی وجود دارد. اگر یک شخص آهنگ ساز معروفی باشد و شخص دیگر نویسنده‌ی مشهور ترانه‌ی موسیقی باشد هر دوی آن‌ها می‌توانند آهنگ خوبی را به کمک هم ایجاد کنند. موسیقی و کلمات هر کدام به تنهایی می‌توانند خوب باشند اما وقتی همراه با هم به‌کار برده شوند فوق العاده خواهند بود. وقتی ممکن است فردی به اهداف خود برسد، هدف‌های دیگران نیز همواره دست‌نیافتنی نخواهد بود و در واقع ممکن است دستیابی به آن به گونه‌ی قابل ملاحظه‌ای افزایش یابد. راهبرد و روش‌هایی که هر کدام از وضعیت‌ها را همراهی می‌کنند در بخش "ارزش خواستن و به‌وجود آوردن ارزش" و در فصل‌های ۲ و ۳ شرح داده شده‌اند.

روش‌های دیگر اتکای متقابل را به‌وجود می‌آورند

در ابتدای این بخش اشاره کردیم که گروه‌ها به این دلیل با هم کار می‌کنند چون نتیجه‌ی احتمالی آن بهتر از زمانی است که به تنهایی کار می‌کنند. بنابراین ارزیابی اتکای متقابل نیز به‌شدت به اشتیاق کار کردن روش‌های دیگر با هم ارتباط دارد. راجر فیشر، ویلیام یوری و

بروس پاتون[1] در کتاب رایج خود به نام رسیدن به جواب مثبت: مذاکره کردن برای توافق بدون تسلیم شدن[2] تأکید می‌کنند: " این‌که در مذاکره باید بر سر چیزی موافقت کنید یا با چیزی مخالفت کنید، به‌تمامی به این بستگی دارد که بهترین راه موجود چقدر برای شما جذابیت دارد" [۴]، آن‌ها این راه دیگر راBATNA (بهترین راه برای توافقی که درباره‌ی آن مذاکره شده است) نامیده‌اند و پیشنهاد می‌کنند که مذاکره‌ی کنندگان بایدBATNA خود وBATNA گروه دیگر را دریاب‌اند. ارزش BATNA فرد همیشه به توافق‌های احتمالی موجود در مذاکره‌ی فعلی مربوط است. یکBATNA احتمالی است عدم وابستگی، وابستگی یا اتکای متقابل را به شخص دیگر پیشنهاد کند. دانش آموزی که یک ماه به فارغ‌التحصیلی او باقی مانده است و تنها یک پیشنهاد کاری دارد که دستمزد آن از چیزی که او انتظار داشت بسیار پایین‌تر است دو راه دارد: یا این‌که آن کار را قبول کند و یا بی‌کاری را انتخاب کند. شانس این‌که بتواند شرکت را وادار کند تا بیشتر از مبلغ پیشنهادی اولیه به او حقوق بدهند بسیار کم است. شاگردی که دو پیشنهاد دارد، بین دو رابطه‌ی اتکای متقابل آینده راه چاره‌ای دارد؛ او نه تنها یک حق انتخاب دارد، بلکه به‌طور احتمالی می‌تواند از هر پیشنهاد کاری استفاده کند و بکوشد تا با ایجاد رقابت بین کارفرمایان، موافقت‌نامه را بهتر کند. به‌خاطر داشته باشید که برای هر اتکای متقابل احتمالی راه دیگری نیز وجود دارد. مذاکره کنندگان همیشه می‌توانند مخالفت کنند و محل را ترک کنند، گرچه راه دیگر ممکن است آن‌چنان بهتر نباشد. برای مثال درباره‌ی این‌که چگونه یک گروه برداشت احتمالیBATNA خود را به‌کار می‌گیرد تا طرف مقابل را به موافقت وادار کند به متن خواندنی ۱٫۳ مراجعه کنید. درباره‌ی نقش و کاربردBATNA ها در فصل‌های دو، سه، چهار و هفت بیشتر صحبت خواهیم کرد.

1. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton
2. Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In

مطالب خواندنی ۱.۳

خودروی دست دوم

ارلو به همسایه‌اش تلفن کرد و به او گفت: " آهای پال قبل از ساعت سه به خونه‌ی من می‌آیی؟ یه نفر قراره بیاد و کادیلاک قدیمی رو ببینه و من یک رقیب می‌خوام... فقط نشون بده علاقه‌مند هستی. "

وقتی که مشتری احتمالی آمد دو نفر را دید که دور خودرو می‌گشتند و درون کاپوت آن را نگاه می‌کردند. ارلو به او سلام کرد و مشتری را به پال معرفی کرد و پال هم از بالا نگاه کرد و با حرکتی اظهار وجود کرد. بعد از بررسی سریع خودرو مشتری درظاهر علاقه‌مند شده بود. با جرأت گفت:"اجازه می‌دید یه گشتی با خودرو بزنم؟" ارلو به پال نگاه کرد. پال شانه‌هایش را بالا انداخت: " البته. یادتون باشه که من اول این‌جا بودم. " مشتری که تحت تأثیر جا دار بودن خودرو و سواری راحت قرار گرفته بود برگشت و گفت: "خب، قیمت‌اش چقدره؟ "

ارلو قیمتی که در روزنامه فهرست بندی شده بود را بیان کرد و پال با گفتن " آهای! " اعتراض کرد.

مشتری دستش را دراز کرد و گفت " من اونو می‌خرم! "

ارلو با خجالت به پال نگاه کرد و به خریدار جدید دست داد.

پس از این‌که صاحب جدید ماشین رفت، پال گفت: " باورم نمی‌شه که بابت اون ماشین قدیمی به تو این قدر پول داد. "

منبع: لاری ستینبرگ، بردن با صداقت (نیویورک: Random House، سال ۱۹۸۸) صفحه‌ی ۴۷.

سازگاری مشترک

وقتی که دو طرف، اتکای متقابل دارند، باید راهی پیدا کنند تا اختلافات خود را برطرف کنند. هر دو طرف، می‌توانند بر نتایج و تصمیمات طرف مقابل تأثیر بگذارند و نتایج و تصمیمات خود آن‌ها می‌تواند به‌وسیله‌ی

طرف مقابل تحت تأثیر قرار بگیرد.[۵] این سازگاری مشترک در سرتاسر مذاکره ادامه می‌یابد چون هر دو طرف به‌گونه‌ای رفتار می‌کنند تا طرف مقابل را تحت تأثیر قرار دهند.[۶] پذیرش این نکته مهم است که مذاکره فرآیندی است که با گذشت زمان تغییر می‌یابد و سازگاری مشترک یکی از دلایل اصلی تغییراتی است که در طی مذاکرات پیش می‌آیند.[۷]

به شغل سو کارتر در بانک اجتماعی کوچک باز می‌گردیم. به‌جای آن‌که بخواهد وام‌هایش همچنان دیر تأیید شوند، که به معنی از دست دادن آن‌ها و دریافت نکردن حقوق اضافی است، سو می‌خواهد که آن بانک را رها کند و در بانک اینترگالاکتیک شهر دیگری کار کند. مدیر آینده‌ی او، ماکس گمان می‌کند که سو برای این مقام یک داوطلب شایسته است و آماده است تا این شغل را به او پیشنهاد کند. اکنون ماکس و سو می‌کوشند حقوق سو را مشخص کنند. شرح کاری، حقوق را " رقابتی " اعلام کرده است. پس از صحبت با شوهرش جو و بررسی آمار حقوق متصدی وام بانکی در ایالت، سو گفت که برای کمتر از پنجاه هزار دلار کار نخواهد کرد و امیدوار است که حقوق چشمگیر بیشتری بگیرد. اما چون تعداد متقاضیان کار برای بانک اینترگالاکتیک زیاد هستند و این بانک در منطقه کارفرمای خوبی است، سو تصمیم گرفته است تا درباره‌ی حداقل حقوق مورد قبول خود حرفی نزند. او گمان نمی‌کند که بانک بیش از مقدار لازم را بپردازد و تصور می‌کند که با حداقل حقوق او بی‌درنگ موافقت خواهد شد. علاوه بر این می‌داند که اگر مبلغ پنجاه هزار دلار می‌بایست به‌گونه‌ای قابل ملاحظه‌ای کمتر از آن چیزی باشد که ماکس می‌پرداخت، پس بالا بردن این میزان بسیار دشوار است. سو درباره‌ی این فکر کرد که حقوق دلخواه خود یعنی ۶۵,۰۰۰ دلار را بیان کند، اما همزمان فکر می‌کند که با ذکر این مبلغ ماکس او را یک آدم پررو یا گستاخ می‌پندارد. ماکس ممکن است از استخدام او چشم بپوشد و حتی اگر درباره‌ی حقوقی موافقت می‌کردند برداشت ماکس از سو به مثابه‌ی شخصی بود که به‌خاطر نیرو و توانایی خود احساس غرور می‌کرد.

بیایید به آنچه در این‌جا می‌گذرد دقیق‌تر بنگریم. سو می‌خواهد درباره‌ی درخواست حقوق ابتدایی خود تصمیم‌گیری کند که بخشی از آن براساس

چیزی است که متصدیان وام‌های بانکی در آن ناحیه دریافت می‌کنند اما تصمیم‌گیری او بیشتر به پیش‌بینی‌اش درباره‌ی واکنش ماکس در برابر کارهای وی استوار است. سو متوجه می‌شود که اعمال او ماکس را تحت تأثیر قرار خواهد داد. همچنین متوجه می‌شود که شیوه‌ی رفتار ماکس نسبت به او در آینده، تحت تأثیر روشی خواهد بود که اعمال و رفتار کنونی او با ماکس خواهد بود. در نتیجه سو تأثیر غیر مستقیم رفتارش را برخود ارزیابی می‌کند. به علاوه او می‌داند که شاید ماکس نسبت به این مسأله هوشیار است و هر ادعای سو را به مثابه‌ی بازتاب یک موقعیت ابتدایی درباره‌ی حقوق در نظر می‌گیرد تا یک موقعیت نهایی. برای مقابله با این شیوه‌ی تفکر احتمالی، سو می‌کوشد حقوقی را پیشنهاد کند که از حداقل حقوق او بالاتر، اما از حقوق " دلخواهی " که او پیشنهاد کرده است پایین‌تر باشد. سو درباره‌ی بیان درخواست‌ها تصمیم گرفته است و فکر می‌کند، نه تنها از این نظر که آن‌ها چه تأثیری بر ماکس خواهند داشت، بلکه از این لحاظ که بعدها بر رفتار ماکس نسبت به وی چه تأثیری خواهند گذاشت. علاوه بر این سو می‌داند که ماکس درباره‌ی شیوه‌ی رفتار او این‌گونه فکر می‌کند، بنابراین بر اساس شیوه‌ی تفکر او تصمیم می‌گیرد.

ممکن است خواننده از خود بپرسد که آیا مردم به‌راستی به این سطوح ریزه‌کاری‌ها و پیچیدگی‌ها توجه می‌کنند یا مذاکرات خود با دیگران را تا این حد با جزییات طرح‌ریزی می‌کنند. البته بیشتر اوقات مردم این کار را انجام نمی‌دهند چون اگر سعی می‌کردند درباره‌ی تمام امکانات فکر کنند شاید در اثر عدم فعالیت در جای خود میخکوب می‌شدند. درهرحال این سطح فکر کردن می‌تواند مسیر حرکت‌های احتمالی مذاکرات را در حین حرکت طرفین در حالتی از سازگاری مشترک و به سمت رسیدن به توافق پیش‌بینی کند. مذاکره کننده‌ی با نفوذ باید شیوه‌ی وفق دادن و رفع اختلاف مجدد مردم و چگونگی مسیر حرکت مذاکرات بر اساس عمل یک فرد و واکنش شخص دیگر را دریابد.

ممکن است بهترین روش برای سازگاری مشترک موفقیت آمیز با طرف دیگر بر این فرض استوار باشد که هر چه اطلاعات یک شخص

درباره‌ی شخص دیگر بیشتر باشد بهتر است. در هر صورت این احتمال وجود دارد که اطلاعات بیشتر تنها باعث سردرگمی شود.[۸] برای مثال فرض کنیم که سو میزان حقوق میانگین سمت‌های منشی‌گری، سرپرستی و مدیریت بانک‌ها را در ایالت و منطقه‌ی خود می‌داند. آیا تمام این اطلاعات به او کمک می‌کند تا اعمال خود را مشخص کند یا این‌که تنها باعث پیچیده‌تر شدن کارها می‌شود؟ در واقع حتی با داشتن تمام این اطلاعات اضافی، سو به‌جز میزان حداقلی که کمتر از آن را قبول نخواهد کرد ممکن است هنوز نتوانسته باشد درباره‌ی حقوقی که باید به او پرداخته شود تصمیم بگیرد. این وضعیت کارها درباره‌ی بسیاری از مذاکرات امری عادی است. هر دو طرف حدود خارجی خود را برای یک توافق قابل قبول مشخص کرده‌اند (یعنی تا چه اندازه می‌خواهند از آن میزان بالاتر یا پایین‌تر بروند)، اما هیچ یک در آن محدوده، عدد مورد نظر را مشخص نکرده است. طرفین باید اطلاعات را رد و بدل کنند، بکوشند تا یکدیگر را تحت تأثیر قرار دهند و مشکل را برطرف کنند. آن‌ها باید راه حلی را در پیش بگیرند که نیازهای هر شخص را در نظر بگیرد و در صورت ممکن بیشترین استفاده را برای هر دو طرف داشته باشد.[۹]

سازگاری مشترک و امتیاز دادن

مذاکرات اغلب با وضعیت‌های موقعیت‌های ابتدایی آغاز می‌شوند. هر گروه پیشنهاد توافقی را که بیشتر از همه ترجیح می‌دهد بیان می‌کند، با این امید که طرف دیگر به سادگی آن را بپذیرد، اما فکر نمی‌کند که طرف دیگر خیلی زود با دادن جواب " بله " با آن موافقت کند (عامل تعریف کلیدی ما درباره‌ی مذاکره به عنوان انتظار داد و ستد را به خاطر داشته باشید). اگر طرف بی‌درنگ با پیشنهاد موافقت نکرد، مذاکره کنندگان از پیشنهاد اولیه‌ی خود حمایت می‌کنند و پیشنهادهای طرف دیگر را بررسی می‌کنند. پاسخ به جواب هر گروه اغلب تغییراتی را در پیشنهاد طرف مقابل ایجاد می‌کند و شاید تغییراتی را نیز در موقعیت خود او به‌وجود می‌آورد، وقتی یکی از طرفین بپذیرد که تغییراتی را در موقعیت خود به‌وجود آورد امتیازی در این‌جا داده شده است.[۱۰] امتیازها

دامنه‌ی گزینه‌هایی را که در آن شخص به یک راه حل یا توافق می‌رسد محدود می‌کنند؛ وقتی که یک گروه امتیازی می‌دهد میزان چانه زنی (اختلاف بین توافق‌های قابل قبول پیشنهاد شده) از پیش در نظر گرفته می‌شود. برای مثال سو می‌خواهد که حقوق اولیه‌ی او ۶۵,۰۰۰ دلار باشد، اما درخواست خود را تا شصت هزار دلار کاهش می‌دهد و بنابراین از تمام گزینه‌های حقوق احتمالی بالاتر از شصت هزار دلار چشم‌پوشی می‌کند. پیش از کاهش حقوق به کمتر از شصت هزار دلار سو به احتمال زیاد می‌خواهد بداند که آیا بانک به دادن پیشنهاد برای افزایش حقوق تمایلی دارد یا نه.

دو معضل در سازگاری مشترک

تصمیم گرفتن درباره‌ی چگونگی استفاده از امتیازها به مثابه‌ی نشانه‌هایی برای طرف مقابل و تلاش برای درک نشانه‌ها در امتیازهای طرف مقابل، بخصوص وقتی که اعتماد کمی بین مذاکره کنندگان وجود داشته باشد، کارهای آسانی نیستند. دو معضلی که تمام مذاکره کنندگان با آن روبه‌رو می‌شوند و به‌وسیله‌ی هارولد کلی[11] شناسایی شده‌اند درباره‌ی علت این وضعیت توضیح می‌دهند. اولین معضل یا *معضل راستی*، مقدار حرف راستی که باید به طرف مقابل زده شود را مورد توجه قرار می‌دهد. (بررسی‌های اخلاقی این معضل‌ها در فصل ۹ بررسی خواهند شد). از یک سو گفتن همه چیز درباره‌ی خود به طرف مقابل این امکان را به آن‌ها می‌دهد تا از شما سوء استفاده کنند. از سوی دیگر نگفتن چیزی درباره‌ی نیازها یا خواسته‌های شما به طرف مقابل ممکن است به بن بست منتهی شود. چقدر باید حرف راست به طرف مقابل بزنید؟ اگر سو به ماکس می‌گفت که او با مبلغ کمی مثل پنجاه هزار دلار کار خواهد کرد اما دوست دارد کار را با دریافت حقوق شصت هزار دلار آغاز کند این امکان وجود دارد که ماکس او را با حقوق پنجاه هزار دلار استخدام کند و پول اضافی را که ممکن بود به وی بپردازد به موارد دیگر، مثل بودجه اختصاص دهد[12]. در هر صورت اگر سو درباره‌ی نظرات‌اش برای حقوق به

ماکس اطلاعی نمی‌داد او به سختی می‌توانست آرزوهای سو را دریابد و به این موضوع پی ببرد که پیشنهاد جذاب از نظر وی چیست.

معضل کلی دوم، *معضل اعتماد* است. مذاکره کنندگان تا چه اندازه باید حرف طرف مقابل را باورکنند؟ اگر هرچه طرف مقابل به شما می‌گوید را بپذیرید آن‌ها می‌توانند از شما سوء استفاده کنند. اگر بر عکس، حرف طرف مقابل را قبول نکنید، در راه رسیدن به توافق مشکل زیادی خواهید داشت. میزانی که باید به طرف مقابل اعتماد کنید به عوامل بسیاری بستگی دارد، از جمله واکنش طرف مقابل، شیوه‌ی رفتار او با شما در گذشته و درک کامل فشارها بر طرف دیگر در شرایط فعلی. اگر ماکس به سو می‌گفت که ۵۲,۰۰۰ دلار حداکثر مبلغی بود که وی می‌توانست بدون تأیید " مقامات بالاتر " به وی بپردازد، آیا سو باید حرف او را قبول کند یا نه؟ همان‌گونه که می‌بینید درمیان گذاشتن و توضیح دادن اطلاعات، آن‌گونه که ابتدا ساده به نظر می‌رسد آسان نیست.

اعتماد و این باور که صادقانه و منصفانه با شما رفتار می‌شود به جستجو برای راه حل مساعد از طریق فرآیندهای دادن اطلاعات و امتیازدهی کمک زیادی می‌کند. دو کوشش در مذاکره چنین اعتماد و عقایدی را به‌وجود می‌آورند. یکی بر اساس برداشت‌ها از نتایج است و کوشش دیگر بر برداشت‌ها از فرآیند استوار است. برداشت‌ها از نتایج می‌توانند با بررسی این‌که دریافت کننده درباره‌ی نتیجه‌ی پیشنهاد شده چه نظری دارد به‌وجود آیند. اگر ماکس، سو را متقاعد کند که حقوق پایین‌تر برای کار در برابر امکان زیاد وجود ترفیع مقام اهمیتی ندارد، سو ممکن است حقوق پایین‌تر را به آسانی قبول کند. احساس‌های قابل اطمینان بودن و شایستگی فرآیند می‌توانند با بیان تصوراتی که به انصاف و رابطه‌ی متقابل در پیشنهادها و امتیازها اشاره می‌کنند بیشتر شوند (به متن خواندنی ۱,۴ مراجعه کنید). وقتی یکی از طرفین پیشنهادهای متعددی می‌دهد که طرف مقابل آن را رد می‌کند و طرف مقابل پیشنهادی ندهد، طرف اول ممکن است احساس کند که با او درست رفتار نشده است و مذاکره را رها کند. وقتی مردم امتیازی می‌دهند. اگر امتیازی نیز به آن‌ها

داده شود بیشتر به طرف مقابل و فرآیند اعتماد می‌کنند. درحقیقت این عقیده که امتیازها در مذاکرات به‌وجود خواهند آمد کم و بیش جهانی به نظر می‌رسد. در طی سمینارهای آموزشی، از مذاکره کنندگان بیش از پنجاه کشور سؤال کردیم که آیا در فرهنگ خود وقوع بده و بستان را در مذاکرات انتظار دارند یا نه؛ همه گفتند که انتظار چنین چیزی را دارند. الگوی بده و بستان، تنها یک ویژگی مذاکره نیست. این الگو برای حل مشکلات پیوسته در بیشتر روابط اتکای متقابل ضروری است[۱۳]. موفقیت در مذاکره بیشتر با فرآیندی که از طریق آن به توافق می‌رسیم و نیز نتیجه‌ی واقعی به‌دست آمده مشخص می‌شود. حذف یا حتی تلاش آگاهانه برای کاهش دادن این بده و بستان – به‌گونه‌ای که بعضی از روش‌های مذاکره‌ای مدیریت حقوقی و کار در این راه تلاش کرده‌اند [۱۴] – به معنای نادیده گرفتن فرآیند است و می‌تواند پایه‌ی اعتماد و نیز هر امکان دستیابی به یک نتیجه‌ی موفقیت آمیز مشترک را از بین ببرد.

مطالب خواندنی ۱.۴

اهمیت تنظیم برداشت‌ها

اطلاع داشتن درباره‌ی برداشت‌های همتای مذاکره کننده‌ی شما جزء مهمی از موفقیت در مذاکره است. وقتی انتظارات شما از نتیجه‌ای که درباره‌ی آن مذاکره انجام شده است بر اساس اطلاعات نادرست باشند طبیعی است که طرف مقابل با شما برخوردی جدی نخواهد داشت. برای مثال داستان زیر را در نظر بگیرید که برای یکی از نویسندگان تعریف شده است:

در پایان یک مصاحبه‌ی کاری، مسؤول استخدام از دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی که پر ذوق و شوق بود پرسید: " دوست دارید حقوق اولیه‌تون چقدر باشه ؟ "

داوطلب کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی جواب داد: " باتوجه به مجموعه‌ی مزایای شما، دوست دارم کار رو با دریافت مبلغ حدود ۱۲۵۰۰۰دلار در سال شروع کنم."

استخدام کننده گفت: " خوب نظرتون درباره‌ی مجموعه‌ی پنج هفته مرخصی، چهارده تعطیلی که حقوق‌اش پرداخت شده باشه، پوشش کامل پزشکی و دندان پزشکی، بودجه‌ی بازنشستگی متناسب با شرکت تا پنجاه درصد حقوق شما و خودرو شرکت، برای مثال یکCorvette قرمز که هر دو سال برای استفاده‌ی شما کرایه داده می‌شه چیه ؟ "

دانشجوی کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی راست نشست و گفت: " اوه! دارید شوخی می‌کنید؟ "

مسؤول استخدام گفت: " البته! ولی اول شما شروع کردید. "

ارزش خواستن و به‌وجود آوردن ارزش

پیش‌تر درباره‌ی دو نوع وضعیت اتکای متقابل یعنی صفر مجموع و وضعیت یکنواخت صحبت کردیم. وضعیت‌های صفر مجموع یا *توزیعی*، وضعیت‌هایی هستند که در آن ممکن است تنها یک برنده وجود داشته باشد یا جایی که طرفین سعی دارند بیشترین سهم یا مقدار یک منبع ثابت مثل ماده‌ی خام، پول، زمان و غیره را به‌دست آورند. در مقابل، وضعیت‌های به‌دست‌آوردن یکنواخت یا *تکمیلی* یا *به‌دست آوردن دو جانبه* وضعیت‌هایی هستند که در آن اشخاص زیادی می‌توانند به اهداف خود برسند.

ساختار اتکای متقابل راهبردها و روش‌هایی که مذاکره‌کنندگان به کار می‌گیرند را به‌وجود می‌آورد. در وضعیت‌های توزیعی مذاکره کنندگان می‌خواهند در رقابت برنده شوند و طرف مقابل را شکست دهند یا این‌که از منبعی ثابت، بیشترین مقداری را که می‌توانند به‌دست آورند. برای رسیدن به این اهداف، مذاکره‌کنندگان اغلب راهبردها و روش‌های برنده - بازنده را به‌کار می‌برند. این روش دستیابی به مذاکره - که مذاکره‌ی توزیعی نامیده می‌شود- این واقعیت را می‌پذیرد که با توجه به وضعیت، تنها

ممکن است یک برنده وجود داشته باشد و مجموعه‌ای از اعمال را طی می‌کند تا برنده شود. هدف مذاکره *ارزش خواستن* است - یعنی هر چیزی که باید برای پاداش خواستن و به‌دست آوردن سهم بزرگ یا بزرگ‌ترین مقدار ممکن انجام داد [۱۵]. مثالی از این نوع مذاکره، خرید یک خودرو یا یخچال دست دوم در حراج اثاثیه‌ی مستعمل است. در فصل دو راهبرد و روش‌های چانه زنی پراکنده یا فرآیندهای ارزش خواستن را به‌طور کامل شرح می‌دهیم و در فصل نه بعضی از روش‌هایی که چندان اخلاقی نیستند و می‌توانند با این فرآیند به‌کار روند را توضیح می‌دهیم.

در مقابل در وضعیت‌های تکمیلی، مذاکره‌کننده‌گان باید راهبردها و روش‌های برنده - برنده را به‌کار ببرند. این روش دستیابی به مذاکره - که مذاکره‌ی تکمیلی نامیده می‌شود – سعی دارد راه‌حل‌هایی را پیدا کند که به‌وسیله‌ی آن هر دو طرف خوب عمل کنند و به اهداف خود برسند. هدف این مذاکره *به‌وجود آوردن ارزش* است - یعنی پیدا کردن راهی برای تمام گروه‌ها تا با شناسایی منابع بیشتر یا پیدا کردن راه‌های منحصر به فرد برای تقسیم و هماهنگ کردن استفاده از منابع موجود به اهداف خود برسند. نمونه‌ای از این مذاکره می‌تواند برنامه‌ریزی یک عروسی به‌گونه‌ای باشد که عروس، داماد و خانواده‌ی هر دو طرف خوشحال و راضی هستند و مهمانان وقت خوشی را می‌گذرانند. در فصل سه راهبرد و روش‌های مذاکرات تکمیلی به‌وجود آورنده‌ی ارزش را به‌گونه‌ای کامل شرح خواهیم داد.

اگر می‌توانستیم تمام مشکلات مذاکره‌ای را در یکی از این دو نوع طبقه‌بندی کنیم و بگوییم که برای هر مشکل، کدام راهبردها و روش‌ها مناسب است، این کار بسیار ساده و خوب است.

متأسفانه بیشتر مذاکرات واقعی ترکیبی از فرآیندهای ارزش خواستن و به‌وجود آوردن ارزش هستند. پیامدهای آن واضح است:

۱. *مذاکره کنندگان باید بتوانند وضعیت‌هایی را تشخیص دهند که به یکی از دو راه دستیابی، بیشتر از دیگری نیاز دارند.* وضعیت‌هایی که بیشتر به راهبرد و روش‌های توزیعی نیاز دارد و آن‌هایی که به

روش‌ها و راهبردهای تکمیلی نیاز دارند. اغلب چانه زنی پراکنده هنگامی مناسب‌تر است که زمان و منابع محدود باشند، هنگامی که روش دیگر به احتمال زیاد تکمیلی خواهد بود و احتمال کنش و واکنشی با طرف مقابل وجود نخواهد داشت. با راهبردهای تکمیلی باید به وضعیت‌های دیگر دست یافت.

۲. *مذاکره‌کنندگان باید در راحتی و استفاده از هر دو روش‌های راهبردی اصلی خود بااستعداد باشند.* آن‌ها نه تنها باید بتوانند راهبردهای مناسب‌تر را تشخیص دهند، بلکه باید هر دو روش را با استعداد فراوان یکسان به کار برند. برای مذاکره کردن هیچ راه "بهتر"، "مقدم‌تر" یا "خوبی" وجود ندارد؛ انتخاب راهبرد مذاکره به‌گونه‌ای که در قسمت بعد درباره‌ی ناسازگاری توضیح خواهیم داد، به سازگاری با محیط نیاز دارد. علاوه بر این اگر بیشتر موضوعات یا مشکلات مذاکره اجزای ارزش خواستن و به‌وجود آوردن ارزش را دارند پس مذاکره کنندگان باید بتوانند از هر دو روش دستیابی با همان ژرف اندیشی استفاده کنند.

۳. *برداشت‌های مذاکره کننده از وضعیت‌ها گرایش دارد مشکلات را بیش از آنچه به‌راستی به نظر می‌رسند توزیعی یا تکمیلی ببینند.* درک ماهیت اتکای متقابل بین گروه‌ها برای مذاکره‌ی موفقیت آمیز ضروری است. متأسفانه بیشتر مذاکره‌کنندگان، این وضعیت‌ها را به‌درستی درک نمی‌کنند. مردم با خود توشه‌هایی را به مذاکره می‌آورند از جمله: تجربیات گذشته، شخصیت، حالت‌ها، عادات و عقاید چگونگی مذاکره کردن. این اجزاء، شیوه‌ی درک یک وضعیت اتکای متقابل توسط افراد را به شیوه‌ای نمایشی تشکیل می‌دهند و این برداشت‌ها تأثیر زیادی را بر مذاکرات بعدی دارند. همچنین تحقیقات نشان داده است که مردم در حالتی که وضعیت‌های اتکای متقابل را درک می‌کنند و درباره‌ی آن قضاوت می‌کنند، به گرایش‌های سازمان یافته‌ی بی‌شماری تمایل دارند. در حالی که در فصل پنج به‌طور کامل درباره‌ی این گرایش‌ها صحبت خواهیم کرد

> در این‌جا مسأله‌ی مهم این است که می‌خواهیم وضعیت‌های اتکای متقابل را بیشتر از آنچه درواقع توزیعی یا تکمیلی هستند ببینیم. در نتیجه تمایل داریم فرض کنیم مشکل مذاکره بیش از آنچه ممکن است، صفر مجموع به نظر می‌رسد و راهبردهای توزیعی را برای برطرف کردن آن بیش از حد به‌کار ببریم. نتیجه این است که مذاکره کنندگان اغلب ارزش‌های ناخواسته‌ای را در پایان مذاکرات خود باقی می‌گذارند زیرا نتوانستند امکانات را برای تشکیل آن‌ها تشخیص دهند.

این گرایش- برای مذاکره‌کنندگان که جهان را بیش از آنچه هست توزیعی و رقابتی می‌بینند و از فرآیندهای به‌وجود آوردن ارزش تکمیلی کمتر استفاده می‌کنند ـ نشان می‌دهد که بسیاری از مذاکرات نتایج بهینه‌ی کمی را به‌وجود می‌آورند. در بیشترین سطح اساسی، هماهنگی موفق اتکای متقابل می‌تواند به تشریک مساعی منتهی شود که بازگوی این عقیده است: " کل یک چیز از مجموع اجزای آن بزرگ‌تر است." درباره‌ی تشریک مساعی نمونه‌های بی‌شماری وجود دارد. در دنیای تجارت، بسیاری از معاملات پیوسته‌ی تحقیق و توسعه، به این سبب طراحی شده‌اند تا افراد ماهری که دارای مهارت‌ها، رشته‌ها یا درک وضعیت‌های مشکل هستند را جمع‌آوری کنند و توانایی مبتکرانه‌ی آن‌ها را فراتر از آنچه یک شرکت می‌تواند به تنهایی انجام بدهد به حداکثر برساند. مثال‌ها درباره‌ی فناوری‌های جدید در زمینه‌های دارو، ارتباط، محاسبه و غیره فراوان یافت می‌شوند. در این وضعیت‌ها اتکای متقابل بین دو یا چند گروه ایجاد شده بود و به‌وجود آورنده‌ی این طرح‌ها که مهارت‌های مذاکره‌ای توضیح داده شده در سرتاسر این کتاب را با موفقیت به‌کار بردند، توانایی ایجاد ارزش موفقیت آمیز را افزایش دادند.

ارزش ممکن است در حالت‌های بی‌شماری به‌وجود آید و اصل فرآیند در توجه به تفاوت‌هایی است که میان مذاکره کنندگان وجود دارند[۱۶]. تفاوت‌های اصلی میان مذاکره کنندگان از این قرار است:

- *تفاوت‌ها در منافع:* به ندرت اتفاق می‌افتد که مذاکره کنندگان برای تمام موارد مذاکره به یک میزان ارزش قائل شوند. برای مثال در صحبت بر سر یک مجموعه‌ی امتیازها، یک شرکت ممکن است بیشتر مایل باشد یک پاداش امضا شده را به‌جای حقوق اعطا کند، چراکه پاداش را فقط در سال اول می‌دهند در حالی که حقوق هزینه‌ای دائمی است. شرکت تبلیغاتی ممکن است به بررسی ابتکاری یک پروژه توجه چندانی نکند اما در برابر کنترل محل قرارگیری آگهی بسیار محتاطانه عمل می‌کند. یافتن سازگاری در منافع مختلف اغلب کلیدی برای باز کردن معمای به‌وجود آوردن ارزش است.
- *تفاوت‌ها در قضاوت درباره‌ی آینده.* ارزیابی مردم درباره‌ی ارزش یک چیز یا ارزش یک مورد در آینده با هم متفاوت است. برای مثال آیا آن تکه زمین باتلاقی سرمایه‌ی خوب یا بدی از درآمد شماست که به سختی به‌دست آمده است؟ بعضی از مردم می‌توانند تصوری را از محل خانه‌ی آینده‌ی خود و استخر داشته باشند در حالی که دیگران آن را به مثابه‌ی یک مشکل سیل لگامی پر از میکروب می‌بینند. توسعه دهندگان ملک برای شناسایی املاکی که آینده‌ی بالقوه را در آن‌ها می‌بینند و مالکین فعلی نتوانسته‌اند آن‌ها را تشخیص دهند، سخت کار می‌کنند.
- *تفاوت‌ها در تحمل خطرپذیری:* مردم از نظر مقدار خطری که می‌توانند بپذیرند متفاوت هستند. خانواده‌ی جوانی که سه فرزند و منبع درآمد واحدی دارند نسبت به زوج کاملی که فرزندی ندارند و دو منبع درآمد دارند می‌توانند خطر کمتری را تحمل کنند. شرکتی که مشکل وجوه در گردش را دارد، ممکن است نسبت به شرکتی که پول زیادی دارد خطر کمتری را در توسعه‌ی اعمال خود به عهده بگیرد.

۵ *تفاوت‌ها در ارجحیت زمانی:* مذاکره کنندگان اغلب از این نظر که زمان چگونه بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد متفاوت هستند. ممکن است یک مذاکره کننده بخواهد منافع را اکنون تعیین کند در حالی که مذاکره کننده‌ی دیگر آن را به آینده موکول می‌کند؛ ممکن است یک فرد به توافق سریع نیاز داشته باشد در حالی که شخص دیگر به هیچ تغییری در وضع کنونی نیاز ندارد. تفاوت‌ها در ارجحیت زمانی می‌توانند ارزش را در مذاکره به‌وجود بیاورند. برای مثال ممکن است یک فروشنده‌ی خودرو بخواهد تا آخر هفته قراردادی ببندد تا واجد شرایط پاداش خاص یک شرکت باشد، در حالی که خریدار بالقوه مایل است خودرو را تا شش ماه آینده معامله کند.

به طور خلاصه در حالی که ارزش، اغلب با به‌کارگیری منافع مشترک ایجاد می‌شود، تفاوت‌ها نیز می‌توانند مبنای ایجاد ارزش باشند. اصل مذاکره، بررسی منافع مشترک و متفاوت برای ایجاد این ارزش و به‌کارگیری چنین ارزش‌هایی به‌مثابه‌ی مبنای یک موافقت جدی و همیشگی است. درنتیجه مذاکره کنندگان باید بتوانند ناسازگاری را نیز به شیوه‌ی مؤثری کنترل کنند تا در حین جستجوی راه‌ها برای به بیشترین حد رساندن ارزش‌های پیوسته‌ی خود به اختلاف‌ها رسیدگی کنند. کنترل ناسازگاری موضوع اصلی قسمت بعدی است.

ناسازگاری

نتیجه‌ی بالقوه‌ی روابط اتکای متقابل، ناسازگاری است. ناسازگاری‌ها می‌توانند در نتیجه‌ی نیازهای بسیار متفاوت دو طرف یا سوء برداشت‌ها و سوء تفاهم‌ها ایجاد شوند. ناسازگاری می‌تواند زمانی به‌وجود آید که دو طرف در راه رسیدن به یک هدف حرکت می‌کنند و به‌طور معمول همان نتیجه را می‌خواهند یا هنگامی که دو طرف نتایج بسیار متفاوتی می‌خواهند. گذشته از علت ناسازگاری، مذاکره می‌تواند نقش مهمی را در برطرف‌سازی مؤثر آن داشته باشد. در این قسمت ناسازگاری را شرح خواهیم داد؛ درباره‌ی سطوح مختلف ناسازگاری که می‌توانند ایجاد شوند

صحبت می‌کنیم؛ عملکردها و سوء عملکردهای آن را بررسی می‌کنیم و درباره‌ی راهبرد کنترل مؤثر ناسازگاری بحث خواهیم کرد.

تعریف‌ها

ناسازگاری می‌تواند به صورت " مخالفت یا اعتراض تند در رابطه با منافع، نظرات و غیره " تعریف شود و شامل " اختلاف عقیده‌ی به‌دست آمده درباره‌ی منفعت یا نظری است که می‌گوید طرفین نمی‌توانند هم‌زمان به خواسته‌های فعلی خود دسترسی داشته باشند"[۱۷]. ناسازگاری در نتیجه‌ی "کنش و واکنش افراد دارای اتکای متقابل ایجاد می‌شود که در دستیابی به مقاصد خود با اهداف و دخالت‌های ناموافق طرف دیگر مواجه شده‌اند."[۱۸]

سطوح ناسازگاری

یکی از راه‌های درک ناسازگاری این است که آن را از طریق سطوح تشخیص دهیم. در حالت عادی چهار سطح ناسازگاری تعریف شده‌اند:

۱. *ناسازگاری درون شخصی یا درون روانی*: این ناسازگاری‌ها در درون شخص روی می‌دهند. منابع ناسازگاری می‌توانند طرح‌ها، نظرات، احساس‌ها، ارزش‌ها، تمایلات یا تلاش‌هایی باشند که با یکدیگر در تضاد هستند. خیلی دلمان می‌خواهد بستنی قیفی بخوریم، اما می‌دانیم که بستنی بسیار چاق‌کننده است. از دست رئیس خود عصبانی هستیم اما می‌ترسیم آن عصبانیت را اظهار کنیم، چون رئیس ممکن است به‌سبب نافرمانی از دست ما عصبانی شود. مسیر حرکت ناسازگاری درون روانی به‌گونه‌ای قراردادی به‌وسیله‌ی زمینه‌های فرعی بی‌شمار روان‌شناسی یعنی: روان‌شناسانِ شناختی، نظریه پردازان شخصیت، روان‌شناسان درمانگاهی و روان‌پزشکان بررسی می‌شود. اگرچه گاهی مسیر حرکت‌های روان‌شناسی درونی مذاکره کنندگان را بررسی خواهیم کرد (برای مثال در فصل پنج)، اما این کتاب به‌طور معمول درباره‌ی ناسازگاری درون شخصی سخنی نخواهد گفت.

۲. *ناسازگاری میان فردی:* دومین سطح اصلی ناسازگاری، ناسازگاری در بین مردم است. ناسازگاری‌های میان فردی بین کارگران، زن و شوهرها، خواهر و برادرها، هم اتاقی‌ها یا همسایه‌ها اتفاق می‌افتد. بیشتر نظریه‌های مذاکره در این کتاب از بررسی‌های مذاکره‌ی بین شخصی گرفته شده است و کنترل و برطرف سازی ناسازگاری میان فردی را به‌طور مستقیم مورد خطاب قرار می‌دهد.

۳. *ناسازگاری درون گروهی:* سومین سطح اصلی ناسازگاری در درون گروه، بین گروه و اعضای گروه کاری و در خانواده‌ها، دسته‌ها، افرادی که در یک منزل زندگی می‌کنند و در میان قبیله‌هاست. در ناسازگاری درون گروهی، ناسازگاری را هنگامی تجزیه و تحلیل می‌کنیم که توانایی گروه را برای تصمیم‌گیری تحت تأثیر قرار می‌دهد، مبتکرانه کار می‌کند، اختلاف‌ها را برطرف می‌کند و به شیوه‌ی مؤثری به دستیابی اهداف ادامه می‌دهد.

۴. *ناسازگاری میان گروهی:* آخرین سطح ناسازگاری، ناسازگاری میان گروهی است که بین سازمان‌ها، گروه‌های اخلاقی، ملت‌های در حال جنگ یا خانواده‌هایی که با هم دشمنی دارند یا جوامعی که از هم پاشیده شده‌اند ایجاد می‌شود. در این سطح، ناسازگاری به‌سبب تعداد افراد بسیاری که در ماجرا حضور دارند و روش‌های مختلفی که می‌توانند برهم تأثیر داشته باشند بسیار پیچیده است. به‌طور کلی در این سطح مذاکرات بسیار پیچیده‌اند.

عملکردها و سوء عملکردهای ناسازگاری

بیشتر مردم ابتدا فکر می‌کنند که ناسازگاری بد است یا به درستی عمل نمی‌کند. این اعتقاد دو جنبه دارد: اول این‌که ناسازگاری نشانه‌ی این است که چیزی اشتباه یا ناقص است و به‌درستی عمل نمی‌کند و دوم این‌که ناسازگاری شرایط منفی بسیاری را به‌وجود می‌آورد. Deutsch و دیگران[۱۹] بسیاری از عواملی را شرح داده‌اند که بینش‌های منفی ناسازگاری در نتیجه‌ی این عوامل به‌وجود می‌آیند.

۱. *اهداف برنده – بازنده‌ی رقابتی.* طرفین به این دلیل با هم رقابت می‌کنند چون فکر می‌کنند اتکای متقابل آن‌ها به‌گونه‌ای است که اهداف در جناح مخالف است و هر دوی آن‌ها نمی‌توانند هم‌زمان به مقاصد خود برسند. اهداف رقابتی برای به‌دست آورون آن هدف‌ها به فرآیندهای رقابتی تبدیل می‌شوند[۲۰].

۲. *سوء برداشت و گرایش.* همچنان که ناسازگاری شدیدتر می‌شود برداشت‌ها نیز غیر عادی می‌شوند. مردم به طور مداوم فقط از دیدگاه خود درباره‌ی ناسازگاری به مسائل نگاه می‌کنند. در نتیجه می‌خواهند مردم و وقایع را به‌گونه‌ای توصیف کنند که یا با آن‌ها یا علیه آنان هستند. علاوه بر این، برمبنای تفکر کلیشه‌ای شده آن‌ها به گروه‌ها و افراد و وقایعی که از موقعیت آن‌ها پشتیبانی کرده و حمایت می‌کنند تمایل دارند و کسانی که با آن‌ها مخالف هستند را به‌طور کامل رد می‌کنند.

۳. *حالت احساساتی.* وقتی طرفین نگران و عصبانی یا رنجیده خاطر می‌شوند، ناسازگاری‌ها از نظر عاطفی تقویت می‌شوند. احساسات شیوه‌ی تفکر آشکار را از بین می‌برد و در حین بالا گرفتن ناسازگاری، طرفین ممکن است بیش از پیش غیر منطقی رفتار کنند.

۴. *ارتباط کاهش یافته.* ارتباط مؤثر با ناسازگاری کاهش می‌یابد. گروه‌ها با کسانی که با نظر آن‌ها موافق نیستند کمتر مذاکره می‌کنند و مذاکره بیشتر با کسانی است که با آن‌ها موافق هستند. ارتباطی که به‌وجود می‌آید اغلب تلاشی برای شکست دادن، بی‌عزت کردن یا پرده گشایی نظر شخص دیگر یا تقویت دلایل قبلی خود آن شخص است.

۵. *موضوعات مبهم.* موضوعات اصلی در یک بحث، نامشخص و گنگ می‌شوند و به‌درستی مورد شناسایی قرار نمی‌گیرند. نظرات متفاوت هستند و ناسازگاری به گردابی تبدیل می‌شود که وقایع

نامربوط و رهگذران بی‌گناه را به داخل می‌کشد. طرفین درباره‌ی این‌که مشاجره چگونه آغاز شد، " موضوع آن " به‌راستی چیست یا این‌که چگونه باید آن را برطرف کرد آگاهی کاملی به‌دست نمی‌آورند.

۶. *تعهدهای سخت.* طرفین در موقعیت‌ها گرفتار می‌شوند، در حالی که طرف مقابل آن‌ها را به چالش می‌کشد، طرفین نسبت به نظرات خود بیشتر متعهد می‌شوند و کمتر مایل‌اند به‌خاطر ترس از دست دادن شایستگی و مسخره به نظر رسیدن عقب‌نشینی کنند. فکر کردن دشوار می‌شود و طرفین تمایل دارند به‌جای پیچیدگی و چند بعدی بودن موضوعات، آن‌ها را ساده و به‌گونه‌ی موضوعاتی ببینند که در آن می‌توان فقط یکی از دو راه را طی کرد.

۷. *تفاوت‌های زیاد، وجه تشابه‌های کم.* در حالی که طرفین در درگیری‌ها گیر افتاده‌اند و موضوعات نامشخص می‌شوند، آن‌ها می‌خواهند یکدیگر و جایگاه‌ها را به شکل دو قطب مخالف ببینند. عواملی که بین آن‌ها فرق می‌گذارد و آن‌ها را از هم جدا می‌کند مشخص‌تر می‌شوند و مورد تأکید قرار می‌گیرند، در حالی که موارد مشترکی را که با هم تقسیم می‌کنند بیش از حد ساده می‌شوند و به کمترین حد می‌رسند. این تحریف باعث می‌شود تا طرفین فکر کنند بیش از حد لازم، از هم جدا هستند و بنابراین ممکن است برای دستیابی به یک زمینه‌ی مشترک کمتر با هم کارکنند.

۸. *بالا گرفتن ناسازگاری.* همچنان‌که ناسازگاری پیشرفت می‌کند هر طرف نظرات خود را بیشتر مستحکم می‌کند، در برابر نظرهای طرف مقابل تحمل چندانی ندارد و آن را نمی‌پذیرد؛ وی حالت دفاعی بیشتری به خود می‌گیرد؛ کمتر ارتباط برقرار می‌کند و بیشتر احساساتی است. نتیجه‌ی نهایی این است که هر دو طرف می‌کوشند با افزایش تعهدهای خود نسبت به موقعیت‌ها، افزایش سرمایه‌هایی که می‌خواهند برای برنده شدن خرج کنند و سرسختی بیشتر در فشار وارد آوردن به زمینه‌های خود برنده شوند. تصور هر

دو طرف این است که با وارد آوردن فشار بیشتر (سرمایه‌ها، تعهدات، اشتیاق، انرژی و غیره) می‌توانند طرف دیگر را وادارکنند تا تسلیم شود و شکست را بپذیرد. در هر حال آن‌گونه که بسیاری از ناسازگاری‌های مخرب نشان می‌دهند، هیچ چیزی بهتر از راستی نیست! بالا گرفتن سطح ناسازگاری و تعهد برای برنده شدن می‌تواند آن‌چنان افزایش یابد که دو طرف توانایی خود را برای برطرف کردن ناسازگاری یا حتی انجام دادن دوباره‌ی معامله با یکدیگر از دست بدهند.

این‌ها فرآیندهایی هستند که اغلب با ناسازگاری " سخت " افزایش یافته و مخالف همراه هستند. (برای اطلاع بیشتر با این متن در وب سایت به موضوع " رسیدگی به بن بست‌های مذاکره " مراجعه کنید). در هر صورت، ناسازگاری جنبه‌های سازنده‌ی زیادی دارد [۲۱]. جدول ۱-۱ بعضی از جنبه‌های سازنده‌ی ناسازگاری را به طور خلاصه بیان می‌کند. از این بعد ناسازگاری تنها مخرب یا سازنده نیست بلکه هر دوی آن‌ها را دربرمی‌گیرد. هدف این نیست که ناسازگاری را از میان برداریم، بلکه باید چگونگی رسیدگی به آن را یاد بگیریم تا عوامل مخرب را کنترل کنیم و درعین حال از جنبه‌های سازنده‌ی آن لذت ببریم. مذاکره نوعی راهبرد برای کنترل سازنده‌ی ناسازگاری است.

عواملی که کنترل کردن ناسازگاری را آسان یا دشوار می‌کنند

جدول ۲-۱ یک حالت تشخیصی ناسازگاری را نشان می‌دهد. این حالت بعضی از ابعاد مفید را برای تجزیه و تحلیل هر مشاجره و تعیین میزان آسان یا دشوار بودن برطرف‌سازی آن را ارائه می‌دهد. رسیدگی به ناسازگاری‌هایی که در ستون " مشکل برای برطرف سازی " ویژگی‌های بیشتری دارند دشوار است، در حالی که آن‌هایی که در ستون " آسان برای برطرف سازی " ویژگی‌های بیشتری دارند روش‌های رسیدگی سریع تری دارند.

جدول ۱-۱. عملکردها و فواید ناسازگاری

- گفتگو درباره‌ی ناسازگاری باعث می‌شود تا اعضای سازمانی آگاهی بیشتری به‌دست آورند و بتوانند بر مشکلات غلبه کنند. دانستن این‌که دیگران خسته شده‌اند و مایل‌اند تغییر ایجاد کنند انگیزه‌هایی را به‌وجود می‌آورد تا سعی کنیم مشکل اساسی را حل کنیم.

- ناسازگاری، تغییر سازمانی و سازش را وعده می‌دهد. شیوه‌ها، کارها، تخصیص بودجه‌ها و کارهای سازمانی دیگر مورد پرسش قرار گرفته‌اند. ناسازگاری به مواردی توجه می‌کند که ممکن است کارمندان را خسته و در کار آن‌ها خلل ایجاد کند.

- ناسازگاری روابط را بیشتر و روحیه را بهتر می‌کند. کارمندان تشخیص می‌دهند که روابط آن‌ها به اندازه‌ی کافی استوار شده است و می‌توانند در برابر امتحان ناسازگاری ایستادگی کنند. لازم نیست که آن‌ها از مشکلات و ناکامی‌ها دوری کنند، آن‌ها می‌توانند نگرانی‌های خود را با گفتگو و برطرف کردن مشکل کم کنند.

- ناسازگاری میزان آگاهی درباره‌ی خود و افراد دیگر را افزایش می‌دهد. از طریق ناسازگاری مردم می‌دانند که چه چیزی باعث عصبانیت یا خستگی آن‌ها شده است و ترس را در آن‌ها به‌وجود می‌آورد، همچنین می‌دانند که چه چیزی برای آن‌ها مهم است. دانستن این‌که می‌خواهیم برای چه چیزی بجنگیم اطلاعات بسیاری را درباره‌ی خودمان به ما می‌دهد. آگاهی از این‌که چه چیزی همکاران ما را ناراحت می‌کند باعث می‌شود بتوانیم آن‌ها را درک کنیم.

- ناسازگاری پیشرفت شخصی را افزایش می‌دهد. مدیران به‌وسیله‌ی ناسازگاری می‌فهمند که چگونه روش‌های آن‌ها زیردستان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کارگران یاد می‌گیرند که برای بهتر ساختن خود به چه روش‌های فنی و میان فردی احتیاج دارند.

- ناسازگاری توسعه‌ی روان‌شناسی را افـزایش می‌دهـد- به مردم کمـک می‌کند تا در ارزشیابی‌های خود دقـیق‌تر باشـند و واقـعی‌تـر عـمل کننـد. مـردم از راه ناسـازگاری چـشم انـدازهای دیگـران را در نظر می‌گیرند و کمتر خود پسندانه عـمل می‌کنند. ناسازگاری بـه مردم کمک می‌کند تا باور کنند که قـدرتمندند و می‌تواننـد زنـدگی خود را اداره کنند. لازم نیست کـه آن‌هـا تنهـا دشـمنی و ناکـامی را تحمل کنند، بلکه می‌توانند زندگی خود را پیشرفـت دهـند.
- ناسازگاری می‌تواند هـیجان انگیز باشـد وشـادی بیافرینـد. افـراد در ناسازگاری تحریک می‌شوند، درگیـر مـی‌شـوند و جـان مـی‌گیرنـد و ناسازگاری می‌تواند تنوع خوشایندی در یک حرکت آرام و کند باشـد. ناسازگاری سبب می‌شود که کارمنـدان از منظـر دیگـری بـه مـسأله بنگرند و ارزش پیچیدگی‌های روابط خود را بدانند.

منبع: چاپ مجدد با مجوز گروه انتشاراتی کتاب‌های لکـسینگتون[۱]، اثـری از گروه انتشاراتی رومن و لیتلفـیلد[۲]، گرفـته شده از کتاب *کار کردن با یکدیگر برای انجام گرفـتن کارها*[۳]: اداره‌کردن بازدهی سازمانی توسط دین جوسولد[۴]. حق کپی در سال ۱۹۸۶ توسط انتشارات کتاب‌های لکسینگتون.

1. Lexington Books
2. Rowman and Littlefield Publishing Group
3. Working Together to Get Things Done
4. Dean Tjosvold

جدول ۲-۱: حالت تشخیص ناسازگاری

ابعاد	مجموعه‌ای از نظرات	
	برطرف سازی دشوار	برطرف سازی آسان
موضوع مورد بحث.	مورد " اصل "- ارزش‌ها، اخلاق یا تقدم بخش اصلی موضوع.	موضوع قابل تقسیم - موضوع می‌تواند به آسانی به بخش‌ها، اجزاء یا قسمت‌های کوچکی تقسیم شود.
مقدار سهم‌ها - میزانی که می‌توان برنده یا بازنده شد.	پیامدهای زیاد - بزرگ.	پیامدهای کم- کوچک و کم‌اهمیت.
اتکای متقابل طرفین - میزانی که یافته‌های یک فرد، یافته‌های شخص دیگر را مشخص می‌کند.	صفر مجموع - طرف دیگر آنچه کسی به‌دست می‌آورد را از دست می‌دهد.	مجموع مثبت - هر دو طرف فکر می‌کنند که به جای به هم زدن نتایج فعلی می‌توانند بهتر کار کنند.
تداوم کنش و واکنش‌ها- آیا در آینده با هم کار خواهند کرد؟	معامله‌ی تنها - گذشته یا آینده‌ای وجود ندارد.	روابط طولانی مدت - انتظار می‌رود که در آینده با هم کنش و واکنش داشته باشند.
ساختار گروه‌ها - سازماندهی و میزان همبستگی آن‌ها به مثابه‌ی یک گروه تا چه حد است؟	نداشتن سازماندهی و همبستگی - مدیریت ضعیف.	سازماندهی شده- دارای همبستگی و مدیریت پایدار.
شامل شدن گروه‌های دیگر- آیا دیگران می‌توانند برای برطرف‌سازی مشاجره خود را دخیل کنند؟	هیچ گروه سوم بی‌طرفی وجود ندارد.	گروه سومی وجود دارد که قابل اطمینان قدرتمند و مشهور است.
پیشرفت‌های به‌دست آمده‌ی ناسازگاری - متوازن (یافته‌ها و آسیب‌های برابر) یا نامتوازن (یافته‌ها و آسیب‌های نابرابر)؟	نامتوازن- یک گروه آسیب بیشتری احساس می‌کند و دادخواهی و پاداش می‌خواهد در حالی که گروه دیگر می‌خواهد کنترل را در دست داشته باشد.	متوازن- هر دو گروه آسیب یکسانی را متحمل شده‌اند و منافع یکسانی را به‌دست می‌آورند؛ ممکن است هر دو بخواهند آن را یک "تساوی " خطاب کنند.

منبع: چاپ مجدد از " کنترل ناسازگاری " توسط ل. گرینهلگ (L. Greenhalgh)، بررسی مدیریت سلون(Sloan) (تابستان سال ۱۹۸۶)، صفحات ۵۱- ۴۵، با اجازه‌ی ناشر.

کنترل مؤثر ناسازگاری

برای کنترل ناسازگاری معیارهای بسیاری پیشنهاد شده و برای سنجش میزان گرایش‌های مذاکره کننده در استفاده از این روش‌های دستیابی بررسی‌هایی انجام شده است [۲۲]. هر روش دستیابی با یک معیار دو بعدی مشابه شروع می‌شود و سپس عناوین و توصیف‌های متفاوتی را برای پنج نکته‌ی اصلی به‌کار می‌برد. ما با استفاده از معیار پیشنهاد شده به‌وسیله‌ی دین پرویت، جفری روبین و س. هـ کیم [۲۳] این موارد را شرح خواهیم داد.

معیار دو بعدی که در شکل ۱,۳ نشان داده شده است، *حالت نگرانی دو جانبه* نام دارد. این حالت مسلم فرض می‌کند افرادی که ناسازگاری دارند دو نوع نگرانی اتکای متقابل دارند: نگرانی درباره‌ی نتایج کار خود (که در بعد افقی شکل نشان داده شده) و نگرانی درباره‌ی نتایج کار طرف دیگر (که در بعد عمودی شکل قرار دارد). این نگرانی‌ها می‌توانند در هر زمان از هیچ گرفته (نشان دهنده‌ی نگرانی بسیار کم) تا بالاترین میزان (نشان‌دهنده‌ی نگرانی زیاد) نشان داده شوند. بعد عمودی اغلب بعد همکاری نامیده می‌شود و بعد افقی بعد حاضر جوابی نام دارد. هر چه نگرانی آن‌ها درباره‌ی کار خود بیشتر باشد احتمال دارد مردم راهبردهای طرف راست شکل را بیشتر دنبال کنند، در حالی که هرچه نگرانی آن‌ها در این باره کمتر باشد راهبردهای واقع در طرف چپ را دنبال می‌کنند. همچنین هر چه نگرانی آن‌ها برای اجازه دادن، تشویق کردن یا حتی کمک به طرف دیگر جهت دستیابی به اهداف وی بیشتر باشد به‌طور احتمالی راهبردهای بالای نمودار را دنبال خواهند کرد. هر چه کمتر درباره‌ی نتایج طرف دیگر نگران باشند راهبردهای پایین نمودار را طی می‌کنند.

شکل ۱.۳ حالت نگرانی‌های دو جانبه

نگرانی درباره‌ی نتایج کار طرف مقابل		
	حل مشکل	تسلیم شدن
	سازش	
	رقابت کردن	عدم فعالیت
	نگرانی درباره‌ی نتایج کار خود	

منبع: چاپ مجدد ناسازگاری اجتماعی، بالا گرفتن، بن بست و توافق (ویرایش دوم) توسط ج. روبین، د. پروئیت و س. هـ کیم[1] *با اجازه‌ی ناشر. حق چاپ در سال ۱۹۹۴ توسط شرکت‌های مک‌گراو هیل.*

گرچه از لحاظ نظریه و بر اساس سطح نگرانی برای دنبال کردن نتایج کاری خود شخص و شخص دیگر می‌توانیم کمابیش نقاط بسیاری را در درون فضای دو بعدی مشخص‌کنیم، در حالت نگرانی‌های دوجانبه به طور عادی پنج روش اصلی برای کنترل ناسازگاری شناسایی شده‌اند:

۱. *رقابت کردن* (که هم چشمی یا چیره شدن نیز نامیده می‌شود) روشی است که در گوشه‌ی پایینی سمت راست قرار گرفته است. کسانی که روش رقابت کردن را پیگیری می‌کنند، نتایج کاری خود را به‌گونه‌ای جدی دنبال می‌کنند و درباره‌ی این‌که آیا طرف مقابل به اهداف دلخواه خود می‌رسد یا نه، علاقه‌ی چندانی نشان نمی‌دهند. چنان که پرویت و روبین در سال ۱۹۸۶بیان کردند: "گروه‌هایی که این راهبرد را به‌کار می‌برند اهداف خود را حفظ می‌کنند و می‌کوشند طرف مقابل را وادار به تسلیم کنند." (صفحه‌ی ۲۸). تهدیدها، تنبیه‌ها، هراس انگیزی و اعمال یک جانبه با روش رقابت کردن سازگار هستند.

1. J.Rubin, D.Pruitt & S. H. Kim

۲. *تسلیم شدن* (که سازگاری یا الزام نیز نام دارد) روشی در گوشه‌ی بالایی سمت چپ شکل است. کسانی که روش تسلیم شدن را دنبال می‌کنند به دستیابی به نتایج کاری خود، علاقه یا نگرانی چندانی ندارند اما بسیار مایل‌اند بدانند که آیا طرف مقابل به اهداف خود می‌رسد یا نه. تسلیم شدن، کم کردن خواسته‌های خود را در بر می‌گیرد تا " دیگری برنده شود " و آنچه می‌خواهد به‌دست آورد (به کاریکاتور زیر توجه کنید). تسلیم شدن ممکن است برای بعضی‌ها نوعی راهبرد عجیب باشد، اما در بعضی از وضعیت‌ها فواید آشکاری دارد.

۳. *عدم فعالیت* (یا چشم‌پوشی کردن) روشی در گوشه‌ی پایینی سمت چپ است. کسانی که این روش را پیگیری می‌کنند نسبت به این‌که به نتایج کار خود برسند علاقه‌ی چندانی نشان نمی‌دهند و درباره‌ی این‌که طرف دیگر به اهداف خود برسد نیز چندان نگران نیستند. عدم فعالیت اغلب با عقب نشینی یا بی‌ارادگی یکنواخت همراه است؛ طرف مقابل ترجیح می‌دهد تا کناره‌گیری کند، آرام باشد یا کاری انجام ندهد.



"سخنرانی امتیاز دهی من کوتاه است. تو برنده شدی."

۴. *حل مشکل* (که همکاری یا یکپارچگی نیز نامیده می‌شود) روشی در گوشه‌ی بالایی سمت راست است. افرادی که روش حل مشکل را ادامه می‌دهند، به رسیدن به اهداف خود توجه زیادی دارند و خیلی علاقه دارند بدانند که آیا طرف دیگر به اهداف خود دسترسی دارد یا نه. در روش حل مشکل، دو طرف فعالانه روش‌های دستیابی را دنبال می‌کنند تا نتایج کاری مشترک خود را از ناسازگاری به بیشترین حد برسانند.

۵. *سازش* روشی است که در وسط شکل ۱٫۳ قرار دارد. سازش به عنوان یک راهبرد کنترل ناسازگاری، تلاش متوسطی را برای دنبال کردن نتایج کار کسی و به‌دست آوردن نتایج کاری طرف دیگر ارائه می‌دهد. پرویت و روبین سازش را به مثابه‌ی یک راهبرد موفق شناسایی نمی‌کنند؛ سازش از نظر آن‌ها " روشی است که از یک یا دو منبع ایجاد شده است - برطرف ساختن آهسته‌ی مشکل شامل تلاش مردد برای برآورده کردن منافع دو طرف یا تسلیم شدن ساده‌ی آن‌ها."[۲۴] در هر صورت چون دانشمندان دیگری که از نسخه‌های این حالت استفاده می‌کنند (اسامی آن‌ها در فهرست منابع و مأخذ صفحه‌ی ۶۳ ذکر شده است) معتقدند که سازش روش راهبردی معتبری را ارائه می‌دهد ما آن را در معیار پرویتریت، روبین و کیت در شکل ۱٫۳ قرار داده‌ایم.

بیشتر نوشته‌های اولیه درباره‌ی راهبردهای کنترل ناسازگاری - بخصوص کارهای دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰- گرایش ارزش معیاری مستحکمی را در برابر ناسازگاری و پیشروی به سوی همکاری داشتند[۲۵]. گرچه حالت‌ها قابلیت دوام هر پنج روش راهبردی را برای کنترل ناسازگاری پیشنهاد می‌کردند، حل مشکُل به مثابه‌ی یک روش ترجیحی جداگانه شناسایی شده بود. این نوشته‌ها مزایای حل مشکل را تأیید کردند، استفاده از آن را تشویق کردند و درباره‌ی این‌که کمابیش در هر نوع ناسازگاری چگونه می‌توان آن را دنبال کرد توضیح دادند. با وجود این گرچه نوشته‌ی اخیر به‌طور کامل به موضوع حل مشکل اختصاص داده شده است، به این موضوع تأکید می‌کند که هر راهبرد کنترل ناسازگاری، مزایا و

نقاط ضعف خود را دارد و با توجه به نوع اتکای متقابل و بافت ناسازگاری می‌تواند کم و بیش برای استفاده مناسب باشد (جدول ۱,۴).

خلاصه

در این فصل پایه و اساس بررسی کامل و جزیی فرآیند مذاکره را مشخص کردیم. کار را با مثال‌های اخبار وقایع جهان و مثال‌هایی از تجربه‌ی روزمره‌ی خود آغاز کردیم. از این مثال‌ها استفاده کردیم تا انواع مذاکراتی که هر روز اتفاق می‌افتند را معرفی کنیم و درباره‌ی شیوه‌ی ارائه‌ی مطلب در این کتاب صحبت کنیم. بعد به مثال گسترده‌ای از یک روز زندگی جو و سو کارتر پرداختیم و نشان دادیم که چگونه مذاکرات در تجربیات هر روزه پخش می‌شوند. همچنین از این مثال استفاده کردیم تا بتوانیم پارامترهای اصلی یک وضعیت مذاکره‌ای را توضیح دهیم.

توضیح ما و این مثال‌ها باعث شد تا چهار جزء اصلی فرآیند مذاکره، یعنی بررسی اتکای متقابل، پرداختن به سازگاری مشترک، ارزش خواستن یا به‌وجود آوردن ارزش و کنترل ناسازگاری را بررسی کنیم. برای این‌که بفهمیم مذاکره چگونه پیش می‌رود، هر کدام از این اجزاء مهم و اساسی هستند. بررسی اتکای متقابل درباره‌ی این است تا طرفین روش‌هایی را دریابند که برای رسیدن به اهداف خود از طریق آن به یکدیگر وابسته هستند. سازگاری مشترک روش‌هایی را توضیح می‌دهد که از طریق آن طرفین در مذاکره اهداف را برای خود مشخص می‌کنند و برای این‌که موافقت نامه‌ای را به‌وجود آورند که برای هر دو طرف موفقیت آمیز است خود را با اهداف ذکر شده توسط گروه مقابل وفق می‌دهند. ارزش خواستن و به‌وجود آوردن ارزش، فرآیندهایی هستند که از راه آن طرفین به امکانات مذاکره رسیدگی می‌کنند تا در یک منبع کمیاب " برنده " شده یا در آن سهیم شوند یا منبع را افزایش دهند تا هر دو طرف از آن بهره ببرند. در نهایت کنترل ناسازگاری به مذاکره کنندگان کمک می‌کند تا چگونگی عملی بودن و غیر عملی بودن مذاکره را دریابند. کنترل ناسازگاری بعضی از راهبردهای اساسی را دربرمی‌گیرد تا مزایای آن را افزایش دهد و هزینه‌های ناسازگاری را محدود کند.

جدول ۴-۱. شیوه‌های رسیدگی به ناسازگاری‌ها و وضعیت‌های میان فردی در مواقعی که مناسب یا نامناسب هستند.

حالت ناسازگاری	وضعیت‌های مناسب	وضعیت‌های نامناسب
تکمیلی	موضوعات پیچیده هستند. برای راه‌حل‌های بهتر ترکیبی از نظرات لازم است. گروه‌های مقابل باید برای انجام دادن بهتر کار قول بدهند. برای برطرف کردن مشکل، وقت هست. یک طرف به تنهایی نمی‌تواند مشکل را برطرف کند. منابعی که گروه‌های مختلف دارند برای برطرف کردن مشکل آن‌ها لازم است.	کار یا مشکل ساده است. باید تصمیم فوری گرفته شود. گروه‌های دیگر نسبت به نتیجه‌ی کار بی‌توجه هستند. گروه‌های دیگر مهارت‌های برطرف کردن مشکل را ندارند.
بزرگواری	تصور می‌کنید ممکن است کارتان اشتباه باشد. موضوع برای طرف دیگر مهم‌تر است. شما در آینده حاضرید در قبال دریافت چیزی از طرف مقابل چیزی بدهید. با داشتن یک موقعیت ضعیف معامله می‌کنید. حفظ روابط اهمیت دارد.	موضوع برای شما مهم است. فکر می‌کنید حق با شماست. کار طرف دیگر اشتباه یا غیر اخلاقی است.
مسلط شدن	موضوع کم اهمیت است. باید تصمیم فوری گرفته شود. اعمالی غیر انسانی انجام می‌گیرد. باید بر زیردستان جسور چیره شد. تصمیم‌گیری اشتباه به‌وسیله‌ی طرف مقابل ممکن است برای شما گران تمام شود. زیردستان مهارت آن را ندارند تا تصمیم‌های حرفه‌ای بگیرند. موضوع برای شما مهم است.	موضوع پیچیده است. موضوع برای شما اهمیت ندارد. هر دو طرف قدرت یکسانی دارند. نباید بی‌درنگ تصمیم گرفت. زیردستان مهارت بسیاری دارند.
خودداری کردن	موضوع کم اهمیت است. تأثیر غیر عملی بالقوه‌ی مقابله با طرف دیگر، فواید برطرف سازی مشکل را بیشتر می‌کند. باید یک دوره‌ی آرامش وجود داشته باشد.	موضوع برای شما مهم است. مسؤولیت تصمیم‌گیری با شماست. طرفین نمی‌خواهند تسلیم شوند؛ موضوع باید برطرف شود. توجه فوری لازم است.

سازش	*طرفین به‌طور متقابل اهداف خاصی دارند.* *دو طرف به یک میزان قدرتمند هستند.* *نمی توان به توافق رسید.* *حالت‌های تکمیلی یا مسلط شدن موفقیت آمیز نیستند.* *راه حل موقتی برای یک مشکل پیچیده لازم است.*	*یکی از گروه‌ها قدرت بیشتری دارد.* *مشکل به اندازه‌ی کافی پیچیده است و به یک روش برطرف سازی نیاز دارد.*

منبع: تغییر یافته و دوباره تکثیر شده با اجازه‌ی خاص ناشر. انتشارات روان‌شناسان مشاور پالو آلتو[1] از یافته‌های ناسازگاری سازمانی رحیم[2]، کتاب راهنمای حرفه‌ای توسط م. آ. رحیم[3]، حق کپی سال ۱۹۹۰ توسط انتشارات روان‌شناسان مشاور تمام حقوق محفوظ است. تکثیر مجدد بدون اجازه‌ی کتبی ناشر ممنوع است.

این چهار فرآیند برای هر مذاکره‌ای اصولی است و پایه و اساس رسیدگی گسترده‌ی ما به این موضوع است. در ادامه‌ی این فصل با معرفی ساختار کلی و فصل‌های کتاب، روش دستیابی وسیع‌تر خود را مرور می‌کنیم.

مرور فصل در این کتاب

هر فصل این کتاب می‌تواند به مثال‌های مقدماتی که در ابتدای فصل از آن استفاده کردیم مربوط باشد. این کتاب دوازده فصل دارد. چهار فصل اول آن درباره‌ی اصول مذاکره صحبت می‌کنند. علاوه بر این اولین مرور فصل، فصل‌های دو و سه راهبرد اساسی و روش‌های چانه زنی پراکنده و مذاکره‌ی تکمیلی را بررسی می‌کنند. فصل چهار چگونگی برنامه‌ریزی و آماده کردن راهبرد مذاکره به‌وسیله‌ی مذاکره کنندگان و پیش بینی مؤثر شیوه‌ی برخورد آن‌ها با مذاکره کننده‌ی دیگر را بررسی می‌کند.

1. Consulting Psychologists Press Inc. Palo Alto, CA 94303
2. Rahim Organizational Conflict Inventories
3. Professional Manual; M. A. Rahim

چهار فصل بعد فرآیندهای بعدی مذاکره را بررسی خواهد کرد. در فصل پنج درباره‌ی این موضوع اساسی صحبت می‌کنیم که چگونه برداشت‌ها، ادراک و احساسات مذاکره کننده، شیوه‌ی نگرش و توضیح دادن کنش و واکنش چانه زنی او (و اغلب گرایش به سوی آن) را به‌وجود می‌آورد. فصل شش فرآیندهایی را بررسی می‌کند که از طریق آن مذاکره‌کنندگان به شیوه‌ی مؤثری درباره‌ی منافع، موقعیت‌ها و اهداف خود ارتباط برقرار می‌کنند و راه‌های ارتباطی طرف مقابل را در می‌یابند. فصل هفت قدرت در مذاکره را در نظر می‌گیرد؛ این فصل با تعریف ماهیت قدرت و گفتگو درباره‌ی بعضی از مسیر حرکت‌های استفاده از آن در مذاکره و نیز بررسی منابع اصلی قدرت موجود برای بیشتر مذاکره کنندگان آغاز می‌شود. (در وب سایت متن بخشی که عنوان آن "تجربه" است. روشی به‌کارگیری تجربه به‌وسیله‌ی مذاکره کنندگان را بررسی می‌کند - یعنی چگونگی استفاده از ابزارهای ارتباط و قدرت به‌وسیله‌ی آن‌ها تا این‌که گرایش‌های مورد نظر و تغییر رفتار را در طرف مقابل ایجاد کنند). در نهایت در فصل هشت این موضوع را بررسی می‌کنیم که آیا برای هدایت یک مذاکره، معیارهای اخلاقی پذیرفته شده وجود دارند یا این‌که باید وجود داشته باشند؟ ما ابعاد اخلاقی اصلی به‌وجود آمده در مذاکره را شناسایی می‌کنیم، درباره‌ی شیوه‌هایی که مذاکره کنندگان می‌خواهند راجع به این گزینه‌ها فکر کنند توضیح می‌دهیم و معیاری را برای ایجاد تصمیمات اخلاقی آگاهانه شرح می‌دهیم.

بنابراین بیشتر توضیحات ما چنین فرض می‌کنند که طرفین مذاکره کننده روابط طولانی مدت پایداری ندارند. فصل نه روشی که روابط پایدار بر مذاکرات فعلی تأثیر می‌گذارند را بررسی می‌کند و سه موضوع اصلی یعنی شهرت، اعتماد و عدالت که در عمل در رابطه برای مذاکرات، مؤثر ضروری هستند را در نظر می‌گیرد. در فصل ده روش تغییر مذاکرات هنگامی که چند گروه بر سر میز مذاکره هستند- مثل مذاکره بین طرفین و گروه‌ها - که سعی دارند توافق کلی یا اتفاق نظر همگانی را به‌دست آورند، بررسی می‌کنیم. در فصل یازده این موضوع را بررسی

می‌کنیم که زبان‌های گوناگون و فرهنگ ملی چگونه " اصول " مذاکره را تغییر می‌دهند. این فصل درباره‌ی بعضی از عواملی که مذاکرات بین‌المللی را متفاوت می‌سازند و این‌که چگونه فرهنگ ملی روش و جریان مذاکرات را تحت تأثیر قرار می‌دهد صحبت می‌کند. در (بخش "رسیدگی به بن بست‌های مذاکره" در وب سایت، روشی را بررسی می‌کنیم که مذاکره کنندگان برای تکمیل مذاکره می‌توانند به صورت موفقیت آمیز از این روش با شکست مقابله کنند. درباره‌ی وضعیت‌هایی صحبت خواهیم کرد که در آن مذاکرات به صورت خاصی دشوار شده، اغلب به بن بست برخورد کرده‌اند یا با شکست مواجه می‌شوند. ما درباره‌ی اشتباهات اساسی که اغلب، این بن بست‌ها را به‌وجود می‌آورند صحبت می‌کنیم و روش‌هایی را توضیح می‌دهیم که مذاکره کنندگان می‌توانند از آن استفاده کنند و مسائل را به حالت عادی بازگردانند). سرانجام در فصل دوازده به شیوه‌ی وسیع‌تری به مذاکره می‌اندیشیم. به چشم‌انداز وسیعی که فراهم کرده‌ایم نظر می‌افکنیم و برای کسانی که می‌خواهند راه را ادامه دهند و مهارت‌های مذاکره‌ای خود را توسعه دهند ده روش خوب و کارآمد پیشنهاد می‌کنیم.

فهرست منابع و مآخذ

۱. Hochberg وKressel، سال ۱۹۹۶؛Oliver،Balakrishnan و Barry، سال ۱۹۹۴؛Olekalns، Smith و Walsh، سال ۱۹۹۶؛ Weiss، سال ۱۹۹۷

۲. Lewicki، سال ۱۹۹۲؛ Rubin وBrown، سال ۱۹۷۵

۳. Deutsch، سال ۱۹۶۲ صفحه ۱۷۶

۴. Fisher،Ury وPatton سال ۱۹۹۱

۵. Goffman، سال ۱۹۶۹؛ Pruitt وRubin سال ۱۹۸۶؛Ravan وRubin سال ۱۹۷۳؛Ritov، سال ۱۹۹۶

۶. Alexandr،Schul و Babakus، سال ۱۹۹۱؛ Donohue وRoberto، سال ۱۹۹۶؛Eyuboglu و Buja، سال ۱۹۹۳

۷. Gray، سال ۱۹۹۴،Kolob ، سال ۱۹۸۵؛ Kolb وPutnam، سال ۱۹۹۷

۸. Beisecker،Walker وBart، سال ۱۹۸۹؛Raven وRubin، سال ۱۹۷۳

۹. Fisher،Ury وPatton، سال ۱۹۹۱؛Follett، سال ۱۹۴۰؛Nash، سال ۱۹۵۰؛Sebenius، سال ۱۹۹۲؛Sen، سال ۱۹۷۰؛Walton وMcKersie، سال ۱۹۶۵

۱۰. Pruitt، سال ۱۹۸۱

۱۱. Kelley، سال ۱۹۶۶

۱۲. ما پیشنهاد نمی‌کنیم که ماکس باید این کار را انجام بدهد چون در این وضعیت، داشتن روابط طولانی مدت مهم است. ماکس باید تضمین کند که نیازهای هر دو طرف برآورده شوند. برای توضیح بیشتر در این مورد به فصل سه رجوع کنید.

۱۳. Pruitt،Kimmel، Magenau، Goldband و Konar- Carbnevale، سال ۱۹۸۰؛ Putnam و Jones، سال ۱۹۸۲؛ Weingart، Thompson، Bazerman و Carroll، سال ۱۹۹۰

۱۴. Raiffa، سال ۱۹۸۲؛ Selekman، Fuller، Kennedy و Baitsel سال ۱۹۶۴

۱۵. Lax و Sebenius، سال ۱۹۸۶

۱۶. Ibid

۱۷. Pruitt و Rubin، سال ۱۹۸۶، صفحه‌ی ۴

۱۸. Hocker و Wilmot، سال ۱۹۸۵

۱۹. Deutsch، سال ۱۹۷۳

۲۰. همان‌گونه که پیش‌تر ذکر شد، در هر صورت ممکن است مخالفتی با هدف‌ها وجود نداشته باشد و لازم نیست که طرفین رقابت کنند. برداشت بیشتر از حقیقت عامل تعیین کننده است.

۲۱. Coser، سال ۱۹۵۶؛ Deutsch، سال ۱۹۷۳

۲۲. Filley، سال ۱۹۷۵؛ هال، سال ۱۹۶۹؛ Rahim، سال ۱۹۸۳، ۱۹۹۲؛ Thomas، سال ۱۹۹۲؛ Thomas و Kilmann، سال ۱۹۷۴

۲۳. Pruitt، Rubin و Kim، سال ۱۹۹۴

۲۴. Ibid

۲۵. Ibid، Lewicki، Weiss و Lewin، سال ۱۹۹۲

فصل ۲

راهبرد و روش‌های چانه‌زنی پراکنده

هجده ماه پیش لاری تصمیم گرفت که در نزدیکی محل کار خود خانه‌ای بخرد. پس از این تصمیم برای نقل مکان، آپارتمان خود را در معرض فروش گذاشت و جستجو برای یک آپارتمان جدید را شروع کرد، اما این کار نتیجه‌ای نداشت. چهارده ماه بعد لاری سرانجام پیشنهادی را برای خرید آپارتمان‌اش دریافت کرد و پس از یک مذاکره‌ی کوتاه بر سر قیمت فروش به توافق رسیدند. چون او هنوز آپارتمانی پیدا نکرده بود، فروش خانه را شش ماه عقب انداخت تا بتواند برای خودش خانه‌ای پیدا کند. خریدار که باربارا نام داشت خوشحال نبود چون می‌بایست به سبب دردسرها و دشواری‌های تضمین بهای سود وام از پیش پرداخت شده از سوی بانک، این قدر صبر می‌کرد. لاری قیمت را تنظیم کرد تا باربارا تأخیر را بپذیرد، اما واضح بود که اگر زمان تخلیه را جلوتر می‌انداخت باربارا بیشتر خوشحال می‌شد.

در جایی که لاری می‌خواست زندگی کند کم و بیش چند آپارتمان در معرض فروش بود ولی هیچ‌کدام خوب نبودند. او با شوخی گفت که تا زمانی که چیز جدیدی به بازار بیاید، هنگام عوض شدن رنگ برگ‌ها در پاییز در چادری در محوطه‌ی عمومی شهر زندگی خواهد کرد. دو ماه

بعد آپارتمانی به فروش گذاشته شد که با نیازهای او سازگار بود. فروشنده‌ی آن آپارتمان که مگان نام داشت قیمت فروش را ۱۴۵۰۰۰دلار تعیین کرده بود که ده هزار دلار از قیمتی که لاری می‌خواست بپردازد بالاتر بود اما از حداکثر قیمتی که می‌خواست بپردازد پنج هزار دلار کمتر بود. لاری می‌دانست که هرچه بیشتر برای خریدن آپارتمان پول بپردازد، باید تغییرات مورد نظر کمتری ایجاد کند، برای مثال او به پرده‌ها و اسباب منزل نیاز داشت و به گروهی که اثاثیه‌ی منزل‌اش را جابه‌جا کند.

این مثال عوامل اصلی وضعیت چانه زنی پراکنده را نشان می‌دهد. آن را چانه زنی رقابتی یا چانه زنی برنده - بازنده نیز می‌نامند. در وضعیت چانه‌زنی پراکنده اهداف یک گروه اغلب به صورتی اساسی و مستقیم با اهداف طرف مقابل تضاد دارند. منابع مشخص و محدود هستند و هر دو طرف می‌خواهند سهم خود را به حداکثر برسانند. در نتیجه هر گروه روش‌هایی به‌کار می‌برد تا سهم خود را از نتیجه‌ای که باید به‌دست آید به حداکثر برساند. روش مهم این است که اطلاعات را با دقت حفظ کنیم - یک گروه سعی می‌کند تنها زمانی به طرف مقابل آگاهی بدهد که برایش منافع راهبردی به همراه داشته باشد. در ضمن گرفتن اطلاعات از طرف دیگر برای پیشرفت قدرت مذاکره بسیار پسندیده است. چانه زنی پراکنده دراصل رقابتی است بر سر این‌که چه کسی بیشترین مقدار یک منبع محدود که بیشتر پول است را به‌دست خواهد آورد. این‌که یک یا هر دو طرف به اهداف خود برسند به راهبردها و روش‌هایی بستگی دارد که به‌کار می‌گیرند.[1]

برای بسیاری از افراد، راهبردها و روش‌های چانه زنی پراکنده، مواردی هستند که مذاکره را دربر می‌گیرند. از اتاق‌های پر از دود که با افرادی پرشده‌اند که بر سر نقطه نظرهای خود جر و بحث و دعوا می‌کنند تصوراتی به ذهن می‌رسد. بسیاری از افراد به این منظره‌ی مذاکره گرایش دارند و می‌خواهند مجموعه‌ای از فنون سخت چانه زدن را بیاموزند و آن را تشدید کنند؛ افراد دیگر چانه زنی پراکنده را قبول ندارند و به جای

مذاکره کردن به این روش ترجیح می‌دهند کناره‌گیری کنند. آن‌ها می‌گویند چانه زنی پراکنده از مد افتاده است، حالت پرخاشگرانه‌ی غیر ضروری دارد و مخرب است.

هر مذاکره کننده باید به سه دلیل با چانه زنی پراکنده آشنایی داشته باشد. اول این‌که مذاکره کنندگان با وضعیت‌های اتکای متقابلی روبه‌رو می‌شوند که پراکنده هستند، برای این‌که در این وضعیت‌ها بهتر عمل کنند باید شیوه‌ی کار آن‌ها را یاد بگیرند. دوم این‌که چون بسیاری از افراد کمابیش به صورت خاصی از روش‌ها و راهبردهای چانه زنی پراکنده استفاده می‌کنند، همه‌ی مذاکره کنندگان باید چگونگی مقابله با تأثیرات آن‌ها را بفهمند. سوم این که هر وضعیت مذاکره‌ای ممکن است وقتی در مرحله‌ی "ارزش خواستن" قرار می‌گیرد به فنون چانه زنی پراکنده نیاز داشته باشد.[۲] درک راهبردها و روش‌های پراکنده مهم و مفید است، اما مذاکره کنندگان باید بفهمند که این روش‌ها همچنین می‌توانند زیان‌بخش باشند و نتایج گرانی را به همراه داشته باشند. آن‌ها اغلب باعث می‌شوند گروه‌های مذاکره کننده آن‌چنان به اختلاف‌های خود فکر کنند که وجوه مشترک را فراموش می‌کنند.[۳] باوجود این تأثیرات منفی، راهبردها و روش‌های چانه زنی پراکنده زمانی بسیار مفیدند که یک مذاکره کننده می‌خواهد ارزش به‌دست آمده در یک معامله را به بیشترین حد برساند، زمانی‌که داشتن روابط با طرف مقابل مهم نیست و هنگامی که آن‌ها در مرحله‌ی ارزش خواستن مذاکره‌ها هستند.

بعضی از روش‌های شرح داده شده در این فصل مسائل مورد توجه اخلاقی را نیز به‌وجود می‌آورند.[۴] تصور نکنید که طرف مقابل هنگام مذاکره کردن در ارزش‌های اخلاقی شما سهیم خواهد شد. در حالی که ممکن است باور نکنید که استفاده از بعضی روش‌های شرح داده شده در این فصل اخلاقی هستند مذاکره کنندگان دیگر ممکن است به سادگی آن‌ها را به‌کار ببرند. شما نیز ممکن است بخواهید روش‌هایی را به‌کار ببرید که باعث ناراحتی مذاکره کنندگان دیگر می‌شوند. وقتی به صورت پراکنده مذاکره می‌کنید، بعضی از روش‌های شرح داده شده اغلب به مثابه‌ی روش

اخلاقی پذیرفته می‌شوند (برای مثال نشان دادن بهترین معامله‌ی دیگر خود به صورتی قطعی تر از آنچه به‌راستی هست)، در حالی که روش‌های دیگر به‌طور اساسی غیر قابل قبول در نظر گرفته می‌شوند (به مبحث روش فعالیت‌های دشوار خاص در قسمت‌های بعدی فصل مراجعه کنید).

بحث راهبردها و روش‌های این فصل به مذاکره کنندگان کمک می‌کند تا مسیر حرکت چانه زنی پراکنده را دریابند و معامله‌ی بهتری را از این طریق به‌دست آورند. همچنین درک کلی این مفاهیم به مذاکره کنندگانی که گویا چانه زنی پراکنده را دوست ندارند کمک می‌کنند تا با حالتی محتاطانه این وضعیت‌ها را کنترل کنند. در نهایت، درک این راهبردها و روش‌ها در سطح ارزش خواستن در هر مذاکره‌ای به مذاکره کنندگان کمک می‌کند.

وضعیت چانه زنی پراکنده

برای شرح دادن شیوه‌ی عمل فرآیند چانه زنی پراکنده به مثال ابتدای فصل درباره‌ی خریدن آپارتمان لاری باز می‌گردیم. در این مثال به قیمت‌های زیادی اشاره شده بود: (۱) قیمت فروش مگان، (۲) قیمتی که لاری می‌خواست برای یک آپارتمان بپردازد و (۳) قیمتی که لاری حاضر نبود بیش از آن را بپردازد. این قیمت‌ها نکات کلیدی را در تجزیه و تحلیل هر وضعیت چانه‌زنی پراکنده نشان می‌دهند. قیمت مورد نظر لاری *نقطه‌ی هدف* است، جایی که مذاکره کننده می‌خواهد مذاکرات را تمام کند و به هدف مورد نظر خود برسد. گاهی هدف نیز به مثابه‌ی انگیزه‌ی مذاکره کننده پنداشته می‌شود. قیمتی که لاری بیش از آن را پرداخت نخواهد کرد *نقطه‌ی مقاومت* است، تصمیم نهایی مذاکره کننده یعنی حداکثر قیمتی که او در جایگاه یک خریدار پرداخت خواهد کرد (این قیمت برای یک فروشنده کمترین قیمتی است که او توافق خواهد کرد). گاهی به مثابه‌ی قیمت ثبت شده به آن اشاره می‌شود. در نهایت *قیمت فروش* قیمت پایه است که به‌وسیله‌ی فروشنده تعیین می‌شود. ممکن است لاری بخواهد با *پیشنهاد مقدماتی* خود، یعنی اولین عددی

که به فروشنده خواهد گفت، با قیمت فروش مگان مخالفت کند. با استفاده از فروش آپارتمان به مثابه‌ی یک مثال می‌توانیم دامنه‌ی قیمت‌های موجود را یک زنجیره فرض کنیم (شکل ۱,۲).

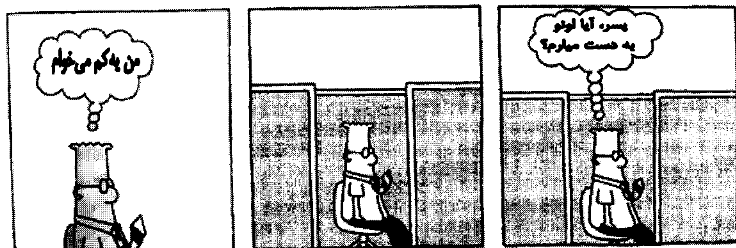
شکل ۲,۱ تجسم خریدار درباره‌ی مذاکره‌ی خانه

نقطه مقاوت لاری		قسمت فروش مگان	نقطه‌ی هدف لاری	
$۱۵۰۰۰۰	$۱۴۵۰۰۰	۱۴۰۰۰۰	$۱۳۵۰۰۰	$۱۳۰۰۰۰

لاری درباره‌ی پیشنهاد مقدماتی خود چه تصمیمی می‌گیرد؟ برای جواب دادن به این سؤال راه‌های بسیاری وجود دارد. به‌طور اصولی برای دادن یک پیشنهاد مقدماتی خوب، لاری باید چیزی را درباره‌ی فرآیند مذاکره بداند. در فصل یک درباره‌ی این موضوع صحبت کردیم که چگونه مردم در مذاکره، فرآیند بده و بستان را انتظار دارند و لاری باید این موضوع را در پیشنهاد مقدماتی خود درنظر بگیرد. اگر لاری مذاکره را در نقطه‌ی هدف خود آغاز کرد (۱۳۵۰۰۰دلار) و بعد می‌بایست امتیازی می‌داد این اولین امتیاز باعث می‌شد تا او مبلغی را بین نقطه‌ی هدف و قیمتی که به نقطه‌ی مقاومت نزدیک‌تر بود انتخاب کند. اگر او به‌راستی می‌خواهد به هدف خود برسد باید پیشنهاد مقدماتی بدهد که از نقطه‌ی هدف او کمتر باشد و فضایی را برای امتیاز دهی باز کند. در عین حال نقطه‌ی آغاز نمی‌تواند از نقطه‌ی هدف چندان فاصله داشته باشد. اگر پیشنهاد اول لاری بسیار پایین باشد (برای مثال صدهزار دلار)، مگان ممکن است مذاکرات را ناگهان قطع کند و رفتار او را غیر منطقی یا مسخره بپندارد. اگر چه قضاوت‌ها درباره‌ی چگونگی تعیین اولین پیشنهادها اغلب می‌تواند بسیار پیچیده باشد و تأثیراتی نمایشی را در مسیر مذاکره داشته باشد، بیایید اکنون با همین مورد ساده کار را ادامه دهیم و فرض کنیم که لاری تصمیم گرفت مبلغ ۱۳۳۰۰۰دلار را به مثابه‌ی اولین پیشنهاد

منطقی بپردازد- که از نقطه‌ی هدف او کمتر و از نقطه‌ی مقاومت او نیز بسیار پایین‌تر بود. همچنین به خاطر داشته باشید که گر چه این مثال تنها قیمت را در نظر می‌گیرد، تمام موارد یا برنامه‌های کاری دیگر مذاکره، نقطه‌ی آغاز، هدف و نقطه‌ی مقاومت را دارند.

پیش از شروع مذاکره هر دو طرف باید نقاط شروع، هدف و مقاومت خود را مشخص کنند. نقاط شروع اغلب در گفته‌های اولیه‌ای وجود دارد که هر طرف بیان می‌کند (برای مثال قیمت فهرست‌بندی شده‌ی فروشنده و اولین پیشنهاد خریدار). بیشتر اوقات نقطه‌ی هدف زمانی مورد توجه قرار می‌گیرد و حدس زده می‌شود که مذاکره در حال پیشرفت باشد. مردم اغلب وقتی امتیاز می‌دهند از تفاوت ایجاد شده بین نقطه‌ی شروع و نقطه‌ی هدف خود دست می‌کشند. طرف دیگر از نقطه‌ی مقاومتی که شخص از آن فراتر نرفته است و ترجیح می‌دهد تا مذاکره را متوقف کند آگاه نیست و این مسأله باید به صورت یک راز باقی بماند.[5] یک طرف ممکن است حتی پس از پایان مذاکره‌ی موفقیت آمیز از نقطه‌ی مقاومت طرف دیگر آگاهی نداشته باشد. پس از مذاکره‌ی ناموفق ممکن است یک طرف حدس بزند که نقطه‌ی مقاومت طرف دیگر به آخرین پیشنهادی که شخص می‌خواست پیش از پایان مذاکرات بدهد نزدیک بود.



نقـاط شروع و مقاومت دو طرف اغلب به صورت معکوس تنظیم شده‌اند کـه در آن نقـطه‌ی مقاومت برای خریدار مبلـغ بـالا و بـرای فــروشنده قــیمت پایینی است. بنابراین در ادامه‌ی این مثال لاری می‌خواست بـرای آپارتمـانی که مگان ۱۴۵۰۰۰دلار قـیمت گذاشته بود تـا ۱۵۰۰۰۰دلار بپـردازد. لاری می‌تواند فـرض کند که مگان شاید بخواهـد مبلغی کمتر از ۱۴۵۰۰۰دلار را بپذیرد و ممکن است ۱۴۰۰۰۰دلار را مبلغی دلخواه بداند. چیـزی کـه لاری نمی‌داند (اما از ته دل می‌خواهـد از آن مطلع باشد) کمترین مبلغی است که مگان خواهـد پذیرفت. آیا ۱۴۰۰۰۰دلار است یا ۱۳۵۰۰۰دلار؟ لاری فـرض می‌کند که ۱۳۰۰۰۰ دلار است. مگان نیز در ابتدا چیزی درباره‌ی موقـعـیت لاری نمی‌داند امـا وقــتی کـه مبلـغ ۱۳۳۰۰۰دلار را پیـشنهاد مـی‌کـند از نقـطه‌ی شروع او مطلع می‌شود. مگان ممکن است حدس بزند که نقــطه‌ی هـدف لاری چندان دور نیست (برحسب اتفاق ۱۳۵۰۰۰دلار است اما مگـان از آن اطلاعی نـدارد) و دربـاره‌ی نقــطه‌ی مقاومـت او (۱۵۰۰۰۰دلار) نیـز آگـاهی نـدارد. ایـن اطلاعـات - یعــنی چیـزی کـه لاری مـی‌دانـد یـا از موقـعـیت‌های مگان برداشت می‌کند در شکل ۲٫۲ نشان داده شده است.

شکل ۲٫۲تجسم خریدار درباره‌ی مذاکره‌ی خانه (توسعه یافـته)

نقطه‌ی مقاومت لاری (خصوصی)	قـیمت فـروش مگان (عـمومی)	نقـطه‌ی هـدف مگان (حدسی)	نقـطه‌ی هـدف لاری (خصوصی)	پیشنهاد مقـدماتی لاری (عـمومی)	نقـطه‌ی مقاومت مگان (حدسی)
$۱۵۰۰۰۰	$۱۴۵۰۰۰	$۱۴۰۰۰۰	$۱۳۵۰۰۰	$۱۳۳۰۰۰	$۱۳۰۰۰

فاصـله‌ی بـین نقـاط مقاومـت کـه *میـزان چانــه زنــی*، *میـزان توافــق* یـا *ناحیه‌ی توافـق بالقـوه* نامیـده مـی‌شـود اهــمیت خاصـی دارد. چانـه زنـی حقـیقی در این ناحیه اتفاق می‌افـتد زیرا هـر چیزی در خارج از ایـن نقـاط بی‌درنگ به‌وسیله‌ی یکی از دو مذاکره کننـده رد خواهــد شـد. وقــتی کـه نقـطه‌ی مقاومت خریدار بیشتر از نقـطه‌ی مقاومت فـروشنده اسـت، میـزان

چانه‌زنی مثبت است - دست کم او می‌خواهد بیشتر از میزانی که فروشنده کمترین حد قیمت در نظرگرفته است را بپردازد، به‌گونه‌ای که در مثال فروش آپارتمان این چنین است. وقتی که برعکس آن درست باشد - یعنی نقطه‌ی مقاومت فروشنده بیشتر از نقطه‌ی مقاومت خریدار باشد و خریدار چیزی بیشتر از میزان حداقلی که فروشنده قبول خواهد کرد را نمی‌پردازد - میزان چانه زنی منفی است. در مثال آپارتمان اگر مگان دست کم ۱۴۵۰۰۰دلار را می‌پذیرفت و لاری حداکثر ۱۴۰۰۰۰دلار می‌پرداخت یک میزان چانه زنی منفی به‌وجود می‌آمد. مذاکراتی که با میزان چانه زنی منفی آغاز شوند بیشتر اوقات به بن بست برخورد می‌کنند. آن‌ها تنها هنگامی برطرف می‌شوند که یک یا هر دو طرف بپذیرند که نقطه‌ی مقاومت خود را عوض کنند یا شخص دیگر راه حلی را بر آن‌ها تحمیل کند که یک یا هر دو طرف آن را دوست داشته باشند. در هر صورت چون مذاکره کنندگان بحث و بررسی خود را با گفتگو درباره‌ی نقاط مقاومت خود آغاز نمی‌کنند (در عوض درباره‌ی پیشنهادها و خواسته‌های مقدماتی خود گفتگو می‌کنند) اغلب تا زمانی که توجه عمیقی به موضوع داشته باشند فهمیدن این نکته که آیا میزان توافق مثبتی وجود دارد یا خیر، دشوار است. تنها پس از این‌که مذاکرات طولانی مدت تمام شد ممکن است هر دو طرف تشخیص دهند که تداخلی در نقاط مقاومت آن‌ها وجود ندارد؛ در آن هنگام باید تصمیم بگیرند که مذاکرات را تمام کنند و یا نقاط مقاومت خود را دوباره ارزیابی کنند، فرآیندی که بعدها با جزییات بیشتری شرح داده خواهد شد.

نقاط هدف، مقاومت و پیشنهادهای مقدماتی نقش مهمی را در چانه‌زنی پراکنده ایفا می‌کنند. نقاط هدف با نتایج خود، نتایج کار مذاکره کننده و موفقیت‌های وی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، پیشنهادهای مقدماتی نقش مهمی را در تحت تأثیر قرار دادن نتایج مذاکره ایفا می‌کنند (قسمت بعد) و نقاط مقاومت در هشدار دادن برای احتمال وجود شگردهای رقابت شدید نقش بسیار مهمی دارند (قسمت بعد).[۶]

نقش روش‌های دیگر در توافق مذاکره شده

علاوه بر پیشنهادهای مقدماتی، نقاط هدف و نقاط مقاومت، ممکن است عامل چهارمی به مذاکرات راه یابد: نتیجه‌ی دیگری که می‌تواند از راه تکمیل یک توافق با شخص دیگر به‌دست آید. در بعضی از مذاکرات، طرفین تنها دو راه اساسی دارند: (الف) با طرف دیگر معامله کنند، یا (ب) هیچ‌گونه توافقی انجام ندهند. درهرحال در مذاکرات دیگر، یک یا هر دوطرف ممکن است امکان توافق دیگری را با طرف مقابل داشته باشند. بنابراین در مورد لاری و مگان ممکن است در محله، جایی که لاری می‌خواهد خانه بگیرد آپارتمان دیگری به بازار بیاید. همچنین اگر مگان به اندازه‌ی کافی صبر کند (یا قیمت آپارتمان را به اندازه‌ی کافی پایین بیاورد) احتمال دارد خریدار علاقه‌مند دیگری پیدا کند. اگر لاری آپارتمان دیگری بخرد، با صاحب آن صحبت کند و بر سر بهترین قیمت ممکن مذاکره کند، آن قیمت چاره‌ی دیگر او را نشان می‌دهد. بیایید برای این مشاجره فرض کنیم که قیمت آپارتمان دیگر لاری ۱۴۲۰۰۰دلار است و خریدار دیگر مگان ۱۳۴۰۰۰دلار پرداخت خواهد کرد.

گزینه‌ی دیگر می‌تواند شبیه نقطه‌ی مقاومت باشد، گرچه لازم نیست این دو یکی باشند. اگر گزینه‌ی دیگر لاری ۱۴۲۰۰۰دلار است پس او باید با هر قیمتی بالاتر از آنچه مگان می‌خواهد مخالفت کند (بدون این‌که عامل دیگری را در نظر داشته باشد). اما با چشم‌پوشی از قیمت، گزینه‌ی دیگر لاری ممکن است به دلایلی دلخواه نباشد - شاید او چندان از آن محله خوش‌اش نمی‌آید، آپارتمان ده دقیقه از جایی که او کار می‌کند دورتر است یا او روش بهسازی آپارتمان مگان را دوست دارد. لاری ممکن است در بسیاری از این موقعیت‌ها بتواند نقطه‌ی مقاومت ۱۵۰۰۰۰دلاری خود را حفظ کند؛ بنابراین می‌خواهد تا هشت هزار دلار بیشتر از مبلغ آپارتمان دیگر به مگان پرداخت کند (شکل ۲،۳).

شکل ۳٫۲ تجسم خریدار درباره‌ی مذاکره‌ی خانه (توسعه یافته با گزینه‌ها)

نقطه‌ی مقاومت لاری (خصوصی)	قیمت فروش مگان (عمومی)	خانه‌ی دیگر لاری (خصوصی)	نقطه‌ی هدف مگان (حدسی)	نقطه‌ی هدف لاری (خصوصی)	خریدار دیگر مگان (خصوصی)	پیشنهاد مقدماتی لاری (عمومی)	نقطه‌ی مقاومت مگان (حدسی)
$۱۵۰۰۰۰	$۱۴۵۰۰۰	$۱۴۲۰۰۰	$۱۴۰۰۰۰	$۱۳۵۰۰۰	$۱۳۴۰۰۰	$۱۳۳۰۰۰	$۱۳۰۰۰۰

گزینه‌های فرعی بسیار مهم هستند چرا که به مذاکره کنندگان این امکان را می‌دهند در صورتی که توافق به‌وجود آمده چندان خوب نیست مذاکره‌ها را متوقف کنند. تعداد گزینه‌های فرعی واقع گرایانه‌ای که مذاکره کنندگان دارند، از یک موقعیت به موقعیت دیگر به گونه‌ی چشمگیری تغییر خواهد کرد. در مذاکراتی که گزینه‌های فرعی جذابی وجود داشته باشد آن‌ها می‌توانند اهداف خود را بهتر تنظیم کنند و کمتر امتیاز بدهند. در مذاکراتی که گزینه‌های جذاب وجود نداشته باشد، برای مثال معامله کردن با یک تولید کننده، آن‌ها قدرت چانه زنی کمتری خواهند داشت. افرادی که چانه زنی پراکنده را به خوبی انجام می‌دهند پیش از شروع بحث با طرف مقابل، گزینه‌های فرعی واقع‌گرایانه‌ی خود را مشخص می‌کنند تا بتوانند میزان جدی بودن خود را در مذاکرات برآورد کنند.[۷] این افراد همچنین می‌کوشند هنگامی که مذاکرات در حال پیشرفت است گزینه‌های فرعی خود را پیش ببرند. اگر مذاکرات لاری با مگان در طی یک دوره‌ی زمانی افزایش یابد او باید برای گزینه‌های احتمالی بهتر به بازار توجه داشته باشد. همچنین او ممکن است برای معامله‌ی بهتر مذاکرات خود را با صاحب آپارتمان دیگر ادامه دهد. هر دو روش کار، تلاش‌هایی است که لاری با پیشبرد کیفیت گزینه‌های خود قدرت چانه زنی را حفظ کند و آن را توسعه دهد.[۸]

در نهایت مذاکره کنندگان باید مطمئن شوند که برداشت آن‌ها از *بهترین گزینه‌ی دیگر خود برای یک توافق مذاکره شده* یاBANTA واضح و مشخص است.[۹] داشتن تعدادی از گزینه‌ها می‌تواند مفید باشد، اما این بهترین گزینه‌ی یک شخص است که بر تصمیم‌گیری او برای بستن

قرارداد یا متوقف کردن آن تأثیر می‌گذارد. درک BANTA و پایدار ساختن آن به اندازه‌ی ممکن، قدرت بیشتری را در مذاکره‌ی فعلی برای یک مذاکره کننده فراهم می‌کند چون BATNA عملکرد وی را در صورت انجام نشدن توافق مشخص خواهد کرد. مذاکره کنندگانی که BATNAهای پایدارتر، یعنی گزینه‌های بسیار مثبتی برای توافق مذاکره شده دارند در طول مذاکره قدرت بیشتری خواهند داشت و بنابراین باید بتوانند به بیشتر اهداف خود برسند (درباره‌ی قدرت BATNAها پس از این در فصل هفت بیشتر صحبت خواهد شد).

زمان توافق

روند اساسی چانه زنی پراکنده این است که در یک دامنه‌ی چانه زنی مثبت به توافق برسیم. هدف هر دو طرف این است که دامنه‌ی چانه زنی را تا جایی که ممکن است به‌دست آورند- یعنی به توافقی برسند که تا حد ممکن به نقطه‌ی مقاومت طرف مقابل نزدیک باشد.

در چانه زنی پراکنده هر دو طرف می‌دانند که به‌طور احتمالی باید برای کمتر از آنچه ترجیح می‌دهند (یعنی نقطه‌ی مقاومت) توافق کنند، اما امیدوارند که توافق بهتر از نقطه‌ی مقاومت خود آن‌ها باشد. برای این‌که توافق انجام شود. هر دو طرف باید معتقد باشند که گرچه این توافق کمتر از آن چیزی است که آن‌ها در نظر دارند اما بهترین چیزی است که می‌توانند به‌دست آورند. این اعتقاد برای رسیدن به توافق و نیز تضمین حمایت آن پس از تمام شدن مذاکره اهمیت دارد. مذاکره کنندگانی که گمان می‌کنند بهترین توافق ممکن را به‌دست نیاورده‌اند یا آن‌هایی که فکر می‌کنند چیزی را در معامله از دست داده‌اند ممکن است بکوشند تا بعدها از توافق بیرون آیند و به دنبال راه‌های دیگری باشند تا بتوانند شکست‌های خود را جبران کنند. اگر لاری فکر می‌کند معامله‌ی خوبی به‌دست نیاورده است، می‌تواند بعدها با ادعاهای اضافی زندگی را برای مگان فلاکت بار و دشوار کند- برای مثال ادعا کند که آپارتمان خسارت‌های پنهانی داشت، اثاثیه‌ی منزل ناقص بودند و غیره. عامل دیگری که موفقیت آمیز بودن توافق را تحت تأثیر قرار خواهد داد این است که آیا

طرفین بعدها همدیگر را خواهند دید یا نه. اگر مگان از این منطقه خارج می‌شود پس لاری ممکن است بعدها نتواند برای هرگونه تسویه با وی تماس بگیرد، بنابراین باید مطمئن شود که او معامله‌ی فعلی را با احتیاط ارزیابی کند (که در هر وضعیت، بخصوص وضعیت فعلی اندرز خوبی است).

ترکیب چانه زنی

در مثال فروش آپارتمان مانند تمام مذاکرات دیگر، توافق بر سر موارد مختلف ضروری است مثل: قیمت، آخرین فرصت فروش، بازسازی آپارتمان و قیمت اشیایی که می‌توانند در آپارتمان باشند (مثل پرده‌ها و وسایل برقی). مجموعه‌ی موارد برای مذاکره، *ترکیب چانه زنی* نام دارد. هر جزء این ترکیب نقاط شروع، هدف و مقاومت خود را دارد. بعضی از اجزاء برای هر دو طرف اهمیت آشکاری دارند؛ برخی دیگر تنها برای یک طرف مهم هستند. مذاکره کنندگان باید بدانند که چه چیزی برای آن‌ها و طرف دیگر مهم است و در طول فرآیند برنامه‌ریزی باید به این الویت‌ها توجه کنند.[۱۰]

برای مثال در مذاکره‌ی آپارتمان، مورد دومی که برای هر دو طرف اهمیت دارد آخرین فرصت فروش است، تاریخی که در واقع مالکیت منتقل خواهد شد. تاریخ فروش بخشی از ترکیب چانه زنی است. لاری فهمید که آپارتمان جدید مگان چه زمانی تکمیل خواهد شد و پیش‌بینی کرد که او می‌خواست مالکیت آپارتمان قبلی‌اش را کمی پس از آن زمان به لاری منتقل کند. لاری می‌خواست که آخرین فرصت فروش به زمانی که مگان به‌طور احتمالی قصد داشت قرارداد را تمام کند نزدیک باشد؛ بنابراین معامله برای او بسیار جذاب بود. چنان‌که پس از آن مشخص شد، آخرین فرصت فروش آپارتمان قدیمی لاری نیز به این تاریخ نزدیک بود و این موضوع معامله را برای هر دو طرف یعنی لاری و مگان جالب کرد. اگر آن‌ها تاریخ فروش متفاوتی می‌خواستند آخرین فرصت فروش در ترکیب چانه‌زنی موضوع بحث برانگیزی می‌شد (درصورتی که اگر لاری می‌توانست

آخرین فرصت فروش را زودتر تعیین کند شاید می‌توانست با باربارا که خریدار آپارتمان‌اش بود قرارداد بهتری ببندد).[۱۱]

راهبردهای اساسی

هدف اصلی در چانه زنی پراکنده این است که ارزش قرارداد فعلی را به بیشترین حد برسانیم. در مثال آپارتمان، خریدار چهار روش اساسی را در اختیار دارد:

۱. فشار وارد آوردن برای توافقی که به نقطه‌ی مقاومت فروشنده (نامعلوم) نزدیک باشد تا از این راه بیشترین بخش میزان توافق را برای خریدار درخواست کند. ممکن است خریدار بکوشد تا نظر فروشنده را درباره‌ی انجام توافق‌هایی که با دادن پیشنهادهای بیشتر و امتیازهای کم امکان پذیر هستند تحت تأثیر قرار دهد.

۲. متقاعد کردن فروشنده به تغییر نقطه‌ی مقاومت خود با تحت تأثیر قرار دادن نظرات وی درباره‌ی ارزش آپارتمان (برای مثال گفتن این نکته به او که آپارتمان گران است) و افزایش میزان چانه‌زنی از این طریق.

۳. متقاعد کردن فروشنده به کاهش نقطه‌ی مقاومت خود برای ایجاد میزان توافق مثبت، در صورتی که میزان توافق منفی وجود داشته باشد، یا عوض کردن نقطه‌ی مقاومت خود او برای ایجاد یک تداخل. بنابراین می‌شد مگان را متقاعد کرد که قیمت کمتری را بپذیرد یا لاری می‌توانست تصمیم بگیرد که باید بیش از مقداری که می‌خواست بپردازد.

۴. متقاعد کردن فروشنده به این نکته که این قرارداد بهترین قرارداد ممکن است- نه فقط تنها چیزی که او می‌تواند به‌دست آورد یا این‌که نتواند چیز بیشتری به‌دست آورد یا خریدار است که با به‌دست آوردن چیز بیشتر برنده می‌شود. تفاوت در این نکته که یک طرف فکر کند که قرارداد مورد نظر بهترین گزینه‌ی ممکن است (و

نه موارد دیگر) ممکن است حساس و پر معنا به نظر برسد. به‌هرحال در قبولاندن این نکته به مردم بسیار مهم است که آن‌ها احساس کنند بهترین قرارداد ممکن را به‌دست آورده‌اند. رضایت از خود بیشتر اوقات به اندازه‌ی به‌دست آوردن اهداف مشخص اهمیت دارد (به مبحث موارد مشخص و نامشخص در فصل یک رجوع کنید).

در تمام این راهبردها خریدار سعی دارد برداشت‌های فروشنده را در این مورد تحت تأثیر قرار دهد که از طریق تبادل اطلاعات و متقاعد کردن چه امکاناتی وجود دارد. با چشم‌پوشی از روش اصلی در تمام وضعیت‌های چانه‌زنی پراکنده دو نکته اهمیت دارند: (۱) یافتن نقطه‌ی مقاومت طرف مقابل و (۲) تحت تأثیر قرار دادن نقطه‌ی مقاومت وی.

یافتن نقطه‌ی مقاومت طرف مقابل

اطلاعات، نیروی زندگی مذاکره است. هر چه بیشتر بتوانید درباره‌ی هدف، نقطه‌ی مقاومت، انگیزه‌ها، احساس اطمینان و غیره اطلاعات به‌دست آورید می‌توانید قرارداد بهتری ببندید (مطلب خواندنی ۲,۱). در عین حال اگر نمی‌خواهید که طرف مقابل اطلاعات خاصی درباره‌ی شما داشته باشد، بهتر است که نقطه‌ی مقاومت شما، بعضی از هدف‌ها و اطلاعات محرمانه درباره‌ی یک موقعیت راهبردی ضعیف یا نقطه ضعف حسی پنهان بمانند.[۱۲] راه دیگر این است که شاید بخواهید طرف دیگر اطلاعات خاصی داشته باشد- بعضی از آن‌ها واقعیت دارد و درست است و بعضی از آن‌ها به این منظور طراحی شده است تا طرف مقابل مواردی که به نفع شماست را باور کند. چون هر طرف می‌خواهد اطلاعاتی را به دست آورد و اطلاعات دیگر را مخفی نگه دارد و چون می‌داند که طرف دیگر نیز می‌خواهد همین کار را انجام بدهد ممکن است ارتباط پیچیده شود. اطلاعات اغلب به صورت رمزی بیان می‌شود که در طول مذاکره تکمیل می‌گردد. مردم سؤالات را با سؤال‌های دیگر یا به صورت جمله‌های ناقص پاسخ می‌دهند؛ باوجود این برای تحت تأثیر قرار دادن برداشت‌های دیگران، آن‌ها باید بعضی از موارد را به گونه‌ای مؤثر و متقاعد کننده ایجاد کنند.

مطالب خواندنی ۲.۱

پیانو

وقتی ارول ری یک پیانوی دست دوم می‌خرید به یک آگهی روزنامه جواب داد. پیانو یک پیانوی ایستاده بود که در یک کابینت قهوه‌ای رنگ بزرگ قرار داشت. فروشنده‌ی پیانو قیمت آن را هزار دلار در نظر گرفته بود و این قیمت می‌توانست یک چانه‌زنی را به‌وجود آورد. ولی ارول یک بازپرداخت مالیات هفتصد دلار را به‌دست آورده بود و این مبلغ غیر منتظره حد نهایتی بود که می‌توانست سرمایه گذاری کند. او به دنبال فرصت مذاکره بود.

او می‌توانست واقعیت‌های بسیاری را از اطراف کم کند. پیانو در یک زیرزمین مبله قرار داشت که تعدادی طبل و یک اکوستیک با صدای بم ایستاده نیز در آن‌جا بود. درظاهر فروشنده یک آهنگ‌ساز بود که گویا جاز می‌نواخت. باید دلیل قانع کننده‌ای برای فروش چنین وسیله‌ی زیبایی وجود داشته باشد.

ارول اولین سؤال واضح خود را پرسید: " آیا می‌خواهید پیانوی جدیدی بخرید؟ "

فروشنده مکث کرد: " خوب، هنوز نمی‌دونم. ببینید ما داریم می‌ریم به کارولینای شمالی و حمل این پیانو از یه طرف کشور به طرف دیگه مشکله."

ارول پرسید: " آیا گفتند قیمت‌اش چقدر بیشتر می‌شه ؟ "

" اونا گفتند در حدود سیصد دلار بیشتر. "

" کی باید تصمیم بگیرید؟ "

" مأمورین حمل امروز بعد از ظهر میان. "

اکنون ارول نقطه ضعف فروشنده را می‌دانست. او می‌توانست پیانو را از یک طرف کشور به طرف دیگر حمل کند آن را به قیمت هفتصد دلار بفروشد و هنوز به اندازه‌ی هزینه‌ها درآمد داشته باشد. یا این‌که بر سر قیمت مورد نظر خود پافشاری کند و موقعیت‌های خود را به‌دست آورد.

اول در حالی که هفت اسکناس صد دلاری از جیب‌اش بیرون آورد و آن‌ها را روی صفحه کلید پخش کرد گفت: "این کاریه که می‌تونم بکنم: می‌تونم همین حالا هفتصد دلار پول نقد به شما بدم و یه کامیون و سه تا از دوستامو این‌جا بیارم که تا ظهر امروز اینو از سر راه شما بردارند."

فروشده مکث کرد بعد پول را برداشت و گفت: "خوب، فکر می‌کنم این کار خوب باشه. من همیشه می‌تونم وقتی که ساکن شدیم یه پیانوی جدید بخرم."

پیش از این‌که فروشنده دوباره فکر کند اول از آن‌جا رفت. تا زمانی که گروه با کامیون برگشتند فروشنده با قیمت آخر خود سه پیشنهاد دیگر دریافت کرده بود، اما چون پول نقد را قبول کرده بود می‌بایست به آن‌ها می‌گفت که پیانو فروخته شده بود.

اگر فروشنده درباره‌ی این‌که مأمورین حمل قرار بود آن روز بعدازظهر بیایند اطلاعی نداده بود شاید اول نمی‌توانست بر سر قیمت مذاکره کند.

منبع: از ج. س. لوینسون، م. س. آ. اسمیت و ا. ر. ویلسون، مذاکره‌ی چریکی (نیویورک، جان ویلی، سال ۱۹۹۹، صفحات ۱۶-۱۵).

تحت تأثیر قرار دادن نقطه‌ی مقاومت طرف مقابل

تعیین نقطه‌ی مقاومت طرف مقابل و رابطه‌ی آن با نقطه‌ی مقاومت شما بیش از برنامه‌ریزی راهبرد و روش‌ها برای چانه‌زنی پراکنده اهمیت دارد. نقطه‌ی مقاومت به‌وسیله‌ی مقداری که از یک نتیجه‌ی خاص انتظار می‌رود ایجاد می‌شود که آن نیز ثمره‌ی ارزش و هزینه‌های یک نتیجه است. لاری نقطه‌ی مقاومت خود را بر اساس مقدار پولی تنظیم می‌کند که می‌تواند (به صورت کلی یا رهن ماهیانه) پرداخت کند، یعنی مقدار تخمین زده شده‌ی بازار یا مقداری که برای آپارتمان ارزش داشته باشد و موارد دیگر در ترکیب چانه زنی او (مثل آخرین فرصت فروش). قیمتی که یک شخص برای تأخیر یا مشکل در مذاکرات (یک مورد مبهم) یا متوقف کردن آن اضافه می‌کند نیز بر نقطه‌ی مقاومت تأثیر می‌گذارد. اگر

لاری که نقطه‌ی مقاومتش ۱۵۰۰۰۰دلار بود می‌بایست ۱۵۱۰۰۰دلار بپردازد یا به مدت یک ماه در محوطه‌ی شهر زندگی کند ممکن است نقطه‌ی مقاومت خود را دوباره ارزیابی کند. در تلاش برای تحت تأثیر قرار دادن نقطه‌ی مقاومت شخص دیگر این عوامل مهم هستند: (۱) ارزشی که طرف دیگر به نتیجه‌ای خاص اضافه می‌کند، (۲) هزینه‌هایی که دیگری برای تأخیر یا مشکل در مذاکرات پرداخت می‌کند و (۳) هزینه‌هایی که شخص برای توقف مذاکرات پرداخت می‌کند.

درک شخص دیگر درباره‌ی وضعیت شما به عامل مهم در شکل‌گیری درک وی درباره‌ی امکان موجود و بنابراین ارزشی که او برای نتایج خاص قائل است بستگی دارد. بنابراین هنگام تحت تأثیر قرار دادن نظر شخص دیگر، باید به درک طرف مقابل نسبت به ارزشی که برای یک نتیجه‌ی خاص قائل هستید، هزینه‌های اضافی که برای تأخیر یا مشکل در مذاکرات پرداخت می‌کنید و هزینه‌های توقف مذاکره نیز رسیدگی کنید.

برای توضیح دادن این نکته که چگونه این عوامل می‌توانند فرآیند چانه‌زنی پراکنده را تحت تأثیر قرار دهند چهار مورد اصلی را به شما پیشنهاد می‌کنیم[۱۳]:

۱. *هر چه برآورد طرف مقابل درباره‌ی هزینه‌ی تأخیر یا گرفتاری شما بیشتر باشد، نقطه‌ی مقاومت وی بیشتر خواهد بود.* اگر طرف مقابل ببیند که شما به توافق فوری نیاز دارید و نمی‌توانید آن‌را عقب بیندازید او می‌تواند از این وضعیت سوء استفاده کند و برای نتیجه‌ی بهتر پافشاری کند. انتظارها بیشتر می‌شود و طرف مقابل نقطه‌ی مقاومت بیشتری را تعیین خواهد کرد. هر چه بیشتر بتوانید طرف را متقاعد کنید که هزینه‌های تأخیر یا توقف مذاکرات شما پایین است (یعنی عجله‌ای ندارید و می‌توانید تا ابد صبر کنید)، نقطه‌ی مقاومت طرف مقابل کمتر خواهد بود.

۲. *هر چه برآورد طرف مقابل درباره‌ی هزینه‌ی تأخیر یا گرفتاری‌اش بیشتر باشد نقطه‌ی مقاومت وی ضعیف‌تر خواهد بود.* هر چه نیاز یک شخص به توافق بیشتر باشد در تعیین یک نقطه‌ی مقاومت،

عاقلانه‌تر عمل خواهد کرد. بنابراین هرچه بیشتر بتوانید طرف مقابل را متقاعد کنید که به تأخیر انداختن یا توقف مذاکرات برای او گران تمام خواهد شد، احتمال این‌که وی نقطه‌ی مقاومت کمتری را تعیین کند بیشتر خواهد بود. در عوض هرچه گزینه‌های دیگر طرف مقابل جذاب‌تر باشد احتمال این‌که او نقطه‌ی مقاومت بالایی را تعیین کند بیشتر خواهد بود. اگر مذاکرات موفقیت آمیز نباشند طرف مقابل می‌تواند گزینه‌ی جذابی را انتخاب کند. در مثال قبلی اشاره کردیم که لاری و مگان هر دو گزینه‌های فرعی خوبی دارند.

۳. *هر چه طرف مقابل کمتر به موضوعی اهمیت دهد نقطه‌ی مقاومت آن‌ها کمتر خواهد بود.* وقتی که شخص برای موضوعی چندان ارزش قائل نباشد. نقطه‌ی مقاومت کمتر خواهد شد. اگر بتوانید طرف مقابل را متقاعد کنید که وضعیت مذاکره‌ای موجود، نتیجه‌ی مورد نظر را نخواهد داشت یا این‌که وضعیت فعلی آن‌قدر که دیگری فکر می‌کند جذاب نیست، وی نقطه‌ی مقاومت خود را تعیین خواهد کرد.

۴. *هرچه طرف مقابل فکر کند، شما بیشتر به موضوع اهمیت می‌دهید ممکن است نقطه‌ی مقاومت او کمتر شود.* هرچه بیشتر بتوانید طرف مقابل را متقاعد کنید که به موضوع خاصی اهمیت می‌دهید، برای تعیین یک نقطه‌ی مقاومت کمتر در رابطه با آن موضوع به طرف مقابل فشار بیشتری وارد می‌آورید. در هر صورت با دانستن این‌که وضعیت برای طرف مقابل اهمیت دارد انتظار خواهید داشت تا شخص دیگر با تسلیم در برابر آن موضوع مخالفت کند؛ بنابراین ممکن است در آن ناحیه احتمال کمتری برای یک توافق مطلوب وجود داشته باشد. در نتیجه شاید لازم باشد تا انتظارات و نقطه‌ی مقاومت خود را کمتر کنید.

کارهای تدبیری

در راهبردهای اساسی چانه زنی پراکنده، چهار کار تدبیری مهم است که با اهداف، نقاط مقاومت و هزینه‌های توقف مذاکره‌ها برای یک مذاکره‌کننده در وضعیت چانه زنی پراکنده‌ی مورد نظر ارتباط دارند: (۱) بررسی هدف، نقطه‌ی مقاومت طرف مقابل و هزینه‌های پایان دادن به مذاکرات وی؛ (۲) کنترل احساسات طرف مقابل درباره‌ی نقطه‌ی مقاومت، هدف و هزینه‌ی پایان دادن به مذاکرات مذاکره‌کننده؛ (۳) تغییر برداشت طرف مقابل درباره‌ی نقطه‌ی مقاومت، هدف و هزینه‌ی پایان دادن به مذاکرات خود او و (۴) کنترل کردن هزینه‌های اصلی تأخیر یا توقف مذاکرات. در زیر هرکدام از این کارها با جزییات بیشتر شرح داده شده‌اند.

بررسی هدف، نقطه‌ی مقاومت طرف مقابل و هزینه‌های پایان دادن به مذاکرات وی

اولین قدم مهم برای یک مذاکره کننده این است که درباره‌ی نقاط مقاومت و هدف طرف مقابل اطلاعاتی به‌دست بیاورد. مذاکره کننده می‌تواند دو راه اصلی را برای رسیدن به این هدف دنبال کند: به شیوه‌ی غیرمستقیم درباره‌ی عوامل زمینه‌ای ورای یک موضوع اطلاعات به‌دست آورد (بررسی غیر مستقیم) یا به‌طور مستقیم درباره‌ی نقاط مقاومت و هدف طرف مقابل از آن‌ها اطلاعات کسب کند (بررسی مستقیم).

بررسی غیر مستقیم. یک شخص بر اساس بسیاری از عوامل بالقوه نقطه‌ی مقاومتی را تعیین می‌کند. برای مثال در این باره که هر ماه می‌توانید چقدر اجاره یا رهن بپردازید، چگونه تصمیم می‌گیرید؟ درباره‌ی این‌که قیمت واقعی آپارتمان یا خودروی دست دوم باید چقدر باشد چگونه تصمیم‌گیری می‌کنید؟ برای انجام دادن این کار راه‌های بسیاری وجود دارد. بررسی غیر مستقیم یعنی مشخص کردن این‌که برای تعیین نقاط مقاومت و هدف، شخص به‌طور احتمالی چه نوع اطلاعاتی را به‌کار می‌برد و چگونه این اطلاعات را تفسیر می‌کند. برای مثال در مذاکرات کاری مدیریت ممکن است نتیجه‌گیری کند که آیا اتحادیه می‌خواهد به

سبب شیوه‌ی سخت چانه‌زنـی یـا بـه دلیـل میـزان بودجـه‌ی اعـتصابی آن اعـتصاب کند یا نه. اتحادیه دراین‌بـاره تـصمیم مـی‌گیـرد کـه آیـا شـرکت می‌تواند بر مبنای میزان کالاهای موجود، شرایط بازار برای کالاهای شـرکت و درصد کارکنانی که اعـضای اتحادیه هـستند اعـتصابی را به‌وجـود بیـاورد. در مذاکره‌ی یک ملک، مدت زمانی که ملک در بازار است، تعـداد خریـداران بالقـوه‌ای که در واقـع وجود دارند، زمانی که خریدار، ملـک را بـرای کـار یـا مسکن نیاز دارد و وضع مالی فـروشنده عـوامل مهـمی خواهـد بود. خریـدار خـودرو ممکـن اسـت تعــداد خودروهــای جدیـد موجـود در محـل تجمـع فـروشندگان را ببیند، دربـاره‌ی فــروش خودروهـا بـه مقالـه‌هـای روزنامـه مراجعه کند، درباره‌ی پر فـروش بودن یک خودرو بخـصوص در دفــترچه‌ی راهـنمای خرید مشتری چیزهایی بخواند (برای مثال هـرچه خودرو فــروش بیشتری داشته باشد او کمتر بر سر قـیمت چانه زنی خواهـد کرد)، یا بـرای آگاهی از این‌که فـروشنده برای خودروهای مختلف چـه مبلغـی بـه عــمده فـروشی می‌پردازد به راهـنمایی‌های مرجع مراجعه کند.

بررسی مستقـیم. در چانه‌زنی طرف مقابل بیشتر اوقات درباره‌ی اهــداف، نقـاط مقاومـت و انتظـارات خـود اطلاعـات دقــیق و واضـحی نمـی‌دهــد. درهـرحال، گاهی طرف مقابل اطلاعات دقـیق را فـراهـم می‌کند. وقـتی که به‌طور کامل تحت فـشار قـرار گرفـت و به یـک توافــق سـریع نیـاز داشـت ممکن است حقـیقـت را آشکارا توضیح بدهـد. اگر مدیران شرکت فکر کنند که توافـق دستمزدی بالاتر از میزان مشخص باعـث می‌شود تا کـار شـرکت خراب شود ممکن است آن حد کامل را به وضوح بیان کنند و برای توضـیح درباره‌ی چگونگی تعـیین آن بـه مـوارد قابـل ملاحظـه‌ای اشـاره کننـد. بـه هـمین صورت، خریدار آپارتمان ممکن است حداکثر قــیمت خـالص را بـه فـروشنده بگوید و بـا توضـیح دادن دربـاره‌ی درآمـد و مخـارج دیگـر از آن حمایت کند. در این مثال‌ها طرفی که اطلاعات را می‌دهـد گمـان مـی‌کنـد قـرارداد پیشنهاد شـده در محـدوده‌ی دامنـه‌ی توافــق قــرار دارد و طـرف مقابل به‌جای این‌که اطلاعات داده شده را به مثابه‌ی یک حقـه‌ی چانـه‌زنـی تصور کند آن را به مثابه‌ی یـک حقـیقــت مـی‌پذیرد. فــروشنده‌ی لـوازم

صنعتی ممکن است درباره‌ی کیفیت و سرویس کالا، مشتریان دیگر که می‌خواهند آن را بخرند و زمان لازم برای تولید سفارش‌های خاص با خریدار صحبت کند.

درهرحال بیشتر اوقات طرف مقابل حقایق را آن گونه بیان نمی‌کند و شیوه‌های به‌دست آوردن اطلاعات مستقیم پیچیده‌تر می‌شوند. در سیاست بین المللی برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های مختلفی استفاده می‌شود. منابع جمع آوری شده‌اند، پیغام‌ها مخفیانه به‌دست آورده شده‌اند و رمزها شکسته می‌شوند. در مذاکرات کاری شرکت‌ها افراد جاسوس را به‌کار می‌گیرند یا در محل تشکیل جلسات و اتحادیه‌ها میکروفون مخفی کار می‌گذارند و به اعضای خود می‌گویند تا کاغذها را از سطل‌های زباله‌ی مدیران جمع آوری کنند. در مذاکرات معاملات ملکی فروشندگان با نوشیدنی الکلی فراوان از خریداران آینده پذیرایی می‌کنند تا شاید از این طریق بتوانند از آن‌ها اطلاعاتی به‌دست آورند.[۱۴] روش‌های دیگر شامل عصبانی کردن طرف مقابل و برانگیختن خشم وی یا تحت فشار قراردادن او برای بیان اطلاعات با ارزش است. مذاکره کنندگان همچنین به این امید که طرف مقابل در تلاش برای از میان برداشتن بن بست، خواسته‌های مورد نظر خود را بیان می‌کنند، وانمود می‌کنند که عصبانی هستند و با گام‌های بلند از مذاکرات خارج می‌شوند.

احساسات طرف مقابل را کنترل کنید

یکی از مهم‌ترین کارهای تدبیری برای مذاکره کنندگان این است که اطلاعات فرستاده شده به طرف مقابل درباره‌ی نقاط مقاومت و اهداف شما را کنترل کنند و در عین حال او را راهنمایی کند تا احساسات پسندیده‌ای را از آن‌ها به‌وجود بیاورد. مذاکره کنندگان باید اطلاعات درباره‌ی موقعیت‌های خود را بررسی کنند و آن‌ها را چنان بیان کنند که می‌خواهند طرف مقابل اطلاعات را بپذیرد. درکل فعالیت‌های بررسی کردن بیشتر در ابتدای مذاکره مؤثر است و عملکرد مستقیم بعدها مفید خواهد بود. این توالی همچنین باعث می‌شود تا زمان بیشتری برای جمع‌آوری اطلاعات از طرف مقابل وجود داشته باشد که در ارزیابی نقاط

مقاومت و تشخیص بهترین راه جهت فراهم آوری اطلاعات برای طرف دیگر درباره‌ی موقعیت یک فرد مفید خواهد بود.

بررسی فعالیت‌ها. ساده‌ترین راه برای بررسی یک موقعیت این است که تا حد ممکن کمتر حرف بزنیم و کار کمتری انجام بدهیم. هنگام جواب دادن به سؤالات، " سکوت طلاست "؛ در عوض هنگام پرسیدن سؤال از طرف مقابل کلمات باید به‌خوبی بیان شوند. کم حرفی احتمال خطای لفظی یا ارائه‌ی هر نوع سرنخی که طرف دیگر بتواند برای نتیجه گیری از آن استفاده کند را کاهش می‌دهد. ناامیدی یا دلزدگی، بی قراری یا ناآرامی یا با علاقه بررسی کردن، می‌توانند درباره‌ی اهمیت مواردی که مورد گفتگو هستند سرنخی‌هایی بدهند. پنهان سازی اساسی‌ترین فعالیت بررسی است.

روش دستیابی دیگری که در هنگام اجرای مذاکرات گروهی به کمک یک نماینده وجود دارد عدم صلاحیت پیش‌بینی شده است. با این روش دستیابی، مسؤولین تشکیل دهنده تمام اطلاعات لازم را به عضو مذاکره‌کننده نمی‌دهند و افشای اطلاعات را برای او غیر ممکن می‌سازند. در عوض مذاکره کننده تنها برای جمع‌آوری اطلاعات و بازگرداندن آن به گروه فرستاده می‌شود. این روش می‌تواند مذاکرات را پیچیده و کسل‌کننده سازد و اغلب باعث می‌شود تا طرف مقابل به خاطر عدم توانایی مذاکره‌کننده در افشای اطلاعات مهم یا ایجاد قرارداد به‌شدت اعتراض کند. وکلا، دلال‌های معاملات ملکی و کارآگاه‌های خصوصی اغلب این نقش را ایفا می‌کنند. نمایندگان نیز ممکن است برای تصمیم‌گیری محدود باشند یا حدود اختیاراتشان را محدود کنند. برای مثال مردی که خودرویی می‌خرد ممکن است بگوید که پیش از اتخاذ تصمیم نهایی باید با همسرش مشورت کند.

وقتی که گروهی مذاکرات را انجام می‌دهند- به گونه‌ای که در سیاست، روابط مدیریت کاری و بسیاری از مذاکرات آن وجود دارد- برقراری ارتباط‌ها از طریق سخنگوی گروه، افشای غیر عمدی اطلاعات را کاهش می‌دهد (مذاکرات گروهی در فصل ده به طور مفصل توضیح

داده شده است). علاوه بر کاهش دادن تعداد افرادی که در عمل می‌توانند اطلاعات را بیان کنند این کار به اعضای گروه مذاکره کننده امکان می‌دهد که به حرف‌های طرف مقابل توجه کنند و آن را با دقت گوش دهند تا بتوانند درباره‌ی موقعیت آن‌ها سرنخ‌هایی به‌دست آورند و اطلاعاتی را کسب کنند. یک روش بررسی دیگر این است که موارد بسیاری که در واقع فقط چند مورد آن‌ها برای ارائه دهنده اهمیت دارند را ارائه دهیم. در این روش طرف مقابل باید درباره‌ی موارد مختلف اطلاعات جمع آوری کند تا تشخیص این نکته که کدام مورد به‌راستی مهم است دشوار باشد. این روش که حالتی از فریب دادن است اگر به حد نهایت کشانده شود می‌تواند نوعی ترفند فعالیت شدید و بی‌رحمانه شمرده شود در ادامه‌ی این فصل درباره‌ی آن صحبت خواهد شد).[۱۵]

عملکرد مستقیم برای تغییر احساسات. مذاکره کنندگان می‌توانند برای ارائه دادن حقایق، کارهای بسیاری را انجام دهند که موقعیت آن‌ها را به‌طور مستقیم بهتر کند یا آن را در نظر طرف مقابل مستحکم جلوه دهد. یکی از آشکارترین روش‌ها *ارائه دادن انتخابی* است که در آن مذاکره‌کنندگان تنها واقعیت‌هایی را بیان می‌کنند که برای حمایت موضع آن‌ها ضروری است. مذاکره کنندگان می‌توانند ارائه دادن انتخابی را برای راهنمایی طرف مقابل به تشکیل احساس مورد نظر درباره‌ی نقطه‌ی مقاومت آن‌ها یا ایجاد امکانات جدیدی برای توافق که بیشتر از امکانات موجود دلپذیرتر هستند نیز به‌کار برند. روش دستیابی دیگر این است که برای ارائه‌ی یک دلیل منطقی که در صورت اجرا شدن اهداف طرف مقابل هزینه‌ها یا خطرهایی که مورد توجه خود شخص هستند را نشان می‌دهد، وقایع شناخته شده را تفسیر کنیم و توضیح دهیم. روش دیگر این است که بگوییم: "اگر به‌جای من بودی با توجه به پیشنهادهایی که ارائه داده بودی این وقایع چنین به نظر می‌رسیدند."

نشان دادن واکنش‌های *عاطفی* در برابر وقایع، پیشنهادها و نتایج احتمالی، حالت دیگری از عملکرد مستقیم است که مذاکره کنندگان می‌توانند برای به‌دست آوردن اطلاعات دراین باره که چه چیزی برای آن‌ها

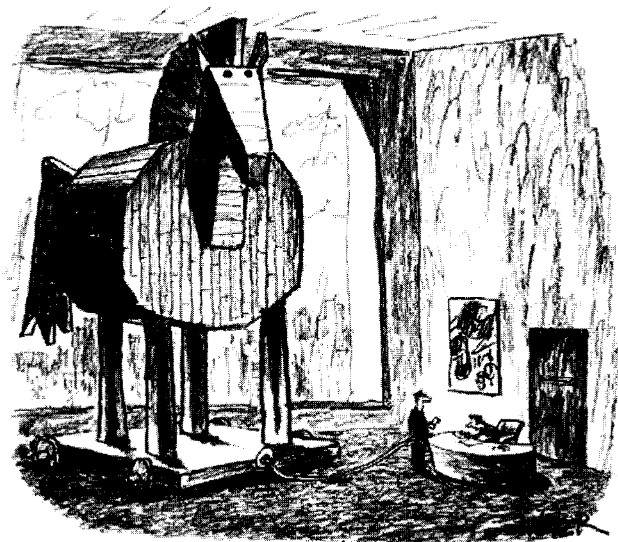
مهم هست از آن استفاده کنند. ناامیدی یا اشتیاق اغلب نشان می‌دهد که موضوع مهم است، در حالی که دلزدگی یا بی‌تفاوتی نشان دهنده‌ی این است که موضوع مهم نیست و کم اهمیت است. طغیان خشم شدید یا جواب مشتاقانه نشان می‌دهد که موضوع خیلی مهم است و ممکن است اهمیتی به آن داده شود که موضوع مورد گفتگو را به‌وجود می‌آورد. در هر صورت واکنش‌های عاطفی می‌توانند آشکارا متظاهرانه باشند یا واقعیت داشته باشند.[۱۶] مدت زمان و مقدار جزییات به‌کار برده شده در ارائه‌ی یک نکته یا موقعیت نیز می‌توانند اهمیت را نشان دهند. بررسی دقیق در میان جزییاتی که طرف مقابل درباره‌ی موضوع ارائه داده است یا اصرار در توضیح دادن و تأیید می‌تواند تأثیر اهمیت را نشان دهد. پذیرفتن اتفاقی مخالفت‌های طرف مقابل به مثابه‌ی واقعیت می‌تواند احساس بی‌علاقگی را در موضوع مورد بحث بیان کند.

عملکرد مستقیم برای تغییر احساس شخص دیگر نتایج بالقوه‌ی خطرناکی را به‌وجود می‌آورد. انتخاب وقایع خاص برای ارائه دادن، با تأکید یا عدم تأکید بر اهمیت آن‌ها به طور دقیق مشابه است، اما دروغ بافی و دروغ گفتن چیزهای متفاوتی هستند؛ اولین مورد در چانه زنی پراکنده درک شده است و وقوع آن انتظار می‌رود، مورد دوم حتی در مذاکرات فعالیت‌های دشوار بازگردانده شده است و اگر کشف شود با عصبانیت به آن حمله می‌شود. در هر صورت بین این دو نقطه‌ی متقابل، آنچه به عنوان تعریف بسیار ماهرانه که از سوی یک شخص گفته و انجام می‌شود ممکن است از سوی شخص دیگر به عنوان تحریف نادرست درک شود.[۱۷] مشکلات دیگر می‌توانند زمانی ایجاد شوند که مسائل کم اهمیت به مثابه‌ی مواردی معرفی می‌شوند که موجب حواس پرتی می‌شوند یا موضوعات جزیی، بزرگ و مهم جلوه داده می‌شوند. هدف پنهان کردن موضوع به‌راستی با اهمیت و هدایت افکار طرف به موضوعی غیر از آن است، اما در این‌جا خطری وجود دارد: شخص دیگر ممکن است از این شگرد آگاه شود، با هیاهوی بسیار مسائل جزیی را واگذار کند و بنابراین حق خواستن امتیازهای بزرگ مساوی را درباره‌ی مسائل مهم

به‌دست آورد. در این صورت طرف دیگر می‌تواند به شیوه‌ی خود این شگرد را خنثی کند.

برداشت‌های طرف مقابل را تغییر دهید

مذاکره کننده می‌تواند با کم اهمیت جلوه دادن نتایج یا نشان دادن این مسأله که به دست آوردن اهداف‌اش گران تمام می‌شود، احساسات طرف مقابل را درباره‌ی آن‌ها او تغییر دهد. همچنین مذاکره کننده ممکن است سعی کند درخواست‌ها و موقعیت‌ها را در نظر طرف مقابل جذاب‌تر نشان دهد.



آقای موشباکر آیا چیزی را از U.P.S انتظار دارید؟

برای تغییر دادن برداشت‌های طرف مقابل راه‌های بسیاری وجود دارد. یکی از این راه‌ها این است که به او توضیح دهیم نتایج پیشنهادهای وی درواقع چه خواهد بود. مذاکره کننده می‌تواند به شیوه‌ای منطقی توضیح دهد که اگر طرف مقابل آنچه به راستی می‌خواست را به‌دست می‌آورد، چگونه

نتیجه‌ی نامطلوبی به‌وجود می‌آمد. این کار ممکن است به معنای مورد تأکید قرار دادن چیزی باشد که پیش‌تر از آن چشم پوشی شده بود. یک راه دیگر برای تغییر برداشت‌های دیگران پنهان‌سازی اطلاعات است. فروشنده‌ی لوازم صنعتی ممکن است به خریدار نگوید که تغییرات فنی خاص، هزینه‌ی تولید فرآورده‌ها را به گونه‌ی چشمگیری کاهش خواهند داد. ممکن است فروشنده‌ی معاملات ملکی به خریدار آینده نگوید که در سه سال آینده یک بزرگراه پیشنهادی، ملک فروشی را از نقاط جذاب و دیدنی شهر جدا خواهد کرد. راهبردهای پنهان سازی ممکن است خطرهای اخلاقی که پیش‌تر درباره‌ی آن صحبت شد را به‌وجود آورند.

هزینه‌های اصلی تأخیر یا پایان دهی را تعیین کنید

مذاکره کنندگان موعدهای مقرری دارند. مهلت قرارداد به پایان می‌رسد. پیش از برگزاری یک دیدار مهم باید توافقی انجام شود. یک فرد باید به مرحله‌ای برسد. گسترش دادن مذاکرات فراتر از یک موعد می‌تواند بخصوص برای شخصی که آن موعد را دارد گران تمام شود، زیرا او باید یا موعد را تمدید کند و یا دست خالی به خانه برود. در عین حال تحقیق و تجربه‌های عملی نشان می‌دهند که بیشتر توافق‌ها در چانه زنی پراکنده هنگامی به‌وجود می‌آیند که موعد نزدیک است.[18] علاوه بر این به نظر می‌رسد که فشار زمانی در مذاکرات، درخواست‌های طرف مقابل را کاهش می‌دهد [19] و هنگامی که مذاکره کننده یک موعد زمانی را بیان کند، فشار زمانی احتمال رسیدن به توافق را کم می‌کند.[20] تعیین یک موعد یا ناتوانی در موافقت با موعد خاص می‌تواند نزد شخصی که با فشار موعد مقرر روبه‌رو نمی‌شود ابزار مناسبی باشد. در بعضی از روش‌ها سلاح نهایی در مذاکره این است که تهدید کنیم مذاکرات را به پایان می‌رسانیم که این کار امکان رسیدن به توافق را برای هر دو طرف از بین می‌برد. در این حالت بیشتر اوقات یک طرف فشار را بیشتر از طرف دیگر احساس خواهد کرد و بنابراین تهدید سلاحی قدرتمند است. برای این‌که هزینه‌های تأخیر در مذاکره را تعیین کنیم سه روش وجود دارد: (۱) طرح اعمال مختل‌کننده، (۲) متحد شدن با افراد غیر عضو و (۳) اداره‌کردن برنامه‌ریزی مذاکرات.

اعـمال مختـل کننـده. یـک راه بـرای پیـشبرد توافـق ایـن اسـت کـه هـزینه‌های نرسیدن به توافـق مذاکره شده را افـزایش دهـیم. در یک مثال، مذاکره‌ی گـروه کارکنـان سـرویس غــذایی عــضو در اتحادیــه بـا حامیـان گردآوری شده‌ی رستوران باعـث شد که آن‌ها پـیش از غــذا وارد رسـتوران شوند، هـر کدام یک فــنجان قـهــوه سـفارش دهنـد و آن را بـا آسـودگی بخورند. وقـتی که مشتریان دائمی برای غـذا می‌آمدند دیدنـد کـه هــمه‌ی صندلی‌ها اشغال شده بود.[۲۱] در موردی دیگر افـرادی که از خودروهای خـود که از یک فـروشنده‌ی بخصوص خریده بودند راضی نبودند، خودروهای آن‌ها بـا رنـگ زرد لیمـویی رنـگ شـد و تابلوهـایی روی آن گذاشـتند کـه اسـم فـروشنده روی آن نوشته شده بود، سپس در تلاش برای خجالت‌زده کـردن فـروشنده جهــت توافــق کـردن، آن‌هـا را دور شهــر مـی‌راندنـد. انتخـاب عـمومی یک شغـل، تحریم یـک کـالا یـا شـرکت و زنـدانی کـردن مـذاکره کنندگان در یک اتاق تا این‌کـه بـه توافــق برسـند، همگـی حالـت‌هـایی از اعـمال مختل کننده هـستند که برای به توافـق نرسیدن مذاکره کنندگان و بنابراین بازگرداندن آن‌ها به میز مذاکره هــزینه‌هـا را افــزایش مـی‌دهـــند. چنین روش‌هایی می‌توانند کارآیی داشته باشند اما ممکن است باعث ایجـاد پرخاشگری و بالا گرفـتن کشمکش‌ها شوند.

متحد شدن با افــراد غــیر عــضو. روش دیگر برای افـزایش هـزینه‌هـای دیرکرد یا توقـف مذاکرات این است که گـروه‌هـای دیگـری کـه مـی‌تواننـد به‌گونه‌ای بر نتیجه تأثیر بگذارند را در فـرآیند شرکت دهـیم. در بـسیاری از معاملات کاری یک گـروه خـصوصی ممکـن اسـت پیـشنهاد کنـد کـه اگـر مذاکرات با یک تاجر موفـقـیت‌آمیز او به آژانس کاری بهـتری برود و نسبت به اعـمال تاجر اعـتراض کند. افـرادی که با اعـمال و سیاست‌های کاری یـا آژانس‌های دولتی مخـالف‌انـد بـرای وارد کـردن فــشار بیـشتر بــه هــدف، نیروهای کاری، گروه‌های عـملکرد سیاسـی و سـازماندهی‌هـای معــترض را تشکیل می‌دهـند. برای مثال مدارس حرفـه‌ای درون دانـشگاه‌هـا اغــلب بـا مراجعـه بـه توافــق درخواسـتی کـه معــیارهای امتیـاز دهـی اضـافی دارد

مذاکرات خود را با مدیریت عالی رتبه‌تر بر سر مسائل بودجه‌ای بیشتر می‌کنند تا به خواسته‌های بودجه‌ای خود تحقق ببخشند.

اداره کردن برنامه‌ریزی. فرآیند برنامه‌ریزی مذاکره اغلب می‌تواند وضع نامساعد چشمگیری را برای یک طرف ایجاد کند. بازرگانانی که برای مذاکره با مشتریان یا تولیدکنندگان به خارج از کشور می‌روند اغلب می‌بینند که مذاکرات به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی شده‌اند تا بی‌درنگ پس از ورود آن‌ها آغاز شوند در حالی که بازرگانان هنوز از خستگی و بی‌خوابی و ناراحتی حاصل از سفر رنج می‌برند. طرف میزبان نیز می‌تواند به‌طور متناوب از روش‌های تأخیر استفاده کند تا مذاکرات را در دقایق باقی مانده‌ی آخر در تنگنا قرار دهد و از طرف بازدید کننده امتیاز بگیرد.[۲۲] باوجود شروع روز کاری در دوشنبه فروشندگان خودرو به‌طور احتمالی روز شنبه، نیم ساعت پیش از پایان وقت کاری با حالتی متفاوت با مشتری مذاکره می‌کنند. اگر خریداران لوازم صنعتی نتوانند قراردادهای جدید برای مواد خام را سر موقع به دست آورند، هنگامی که به دلیل کار نکردن دستگاه‌های خود زمان فرآوری کوتاهی دارند مذاکره‌ی دشواری را در پیش خواهند داشت.

امکانات برای افزایش یا تغییر زمان بندی مذاکره در اطراف دامنه‌های آن به‌طور گسترده‌ای تفاوت دارد. در برخی از صنایع می‌توان مواد خام دارای هزینه‌های کم و بیش پایین را ذخیره کرد یا آن‌ها به صورت دسته‌های زیاد خرید؛ در هر صورت در صنایع دیگر این مسأله اهمیت دارد که مواد هر چند وقت یک‌بار به‌گونه‌ای مرتب وارد شوند چون عمر قفسه‌ای کوتاهی دارند (وقتی بسیاری از شرکت‌های تولید کننده به روش‌های موجودی به موقع تغییر جایگاه می‌دهند این موضوع صحت بیشتری پیدا می‌کند).

موقعیت‌هایی که در طی مذاکره کردن اتخاذ می‌شوند

افرادی که چانه زنی پراکنده را به شیوه‌ای مؤثر انجام می‌دهند باید فرآیند به‌دست آوردن موقعیت در طی چانه زنی که شامل اهمیت اولین پیشنهادها و اولین شیوه‌ی برخورد و نقش امتیازدهی در طول فرآیند

مذاکره است را دریابند.[۲۳] در ابتدای مذاکرات هر طرف موقعیتی را اتخاذ می‌کند. اغلب یکی از طرفین در پاسخ به اطلاعات داده شده از طرف دیگر یا در پاسخ به رفتار وی موقعیت خود را تغییر می‌دهد. بیشتر اوقات موقعیت طرف مقابل نیز در طی مذاکره کردن تغییر می‌کند. تغییرات در مذاکره اغلب با اطلاعات جدید در رابطه با اهداف، ارزش نتایج و محل‌های احتمالی توافق همراه است. مذاکره عملی تکراری است. برای هر دو طرف امکان تبادل اطلاعات را درباره‌ی موقعیت‌های آن‌ها به‌وجود می‌آورد که می‌تواند به تغییرات در آن موقعیت‌ها بینجامد.

اولین پیشنهادها

وقتی مذاکرات آغاز می‌شود، شخص مذاکره کننده با مشکل پیچیده‌ای روبه‌روست. اولین پیشنهاد چه باید باشد؟ آیا مذاکره کننده‌ی دیگر آن را بسیار کم یا بسیار زیاد تلقی می‌کند و با حالتی تحقیر آمیز آن را رد می‌کند؟ پیشنهادی که طرف مقابل آن را معقول می‌بیند شاید می‌توانست به دلیل ایجاد فضای بیشتر برای شگرد به‌کار بردن یا به‌دست‌آوردن توافق نهایی اصلی بالاتر باشد. آیا اولین پیشنهاد باید تاحدی به نقطه‌ی مقاومت نزدیک باشد و شیوه‌ی برخورد یاری‌بخش بیشتری را پیشنهاد کند؟ وقتی مذاکره کننده درباره‌ی محدودیت‌ها و راهبرد طراحی شده‌ی طرف مقابل اطلاعات بیشتری به‌دست آورد پاسخ این سؤالات برای او روشن می‌شود. با این‌که اطلاعات درباره‌ی طرف مقابل، به مذاکره کنندگان کمک می‌کند تا اولین پیشنهادهای خود را مشخص کنند، درباره‌ی کاری که باید انجام دهند چیزی به آن‌ها نمی‌گوید.

تحقیق انجام شده به‌وسیله‌ی آدام گالینسکی و توماس موسویلر[۱] نشان می‌دهد که دادن اولین پیشنهاد در مذاکره به نفع مذاکره کننده‌ای است که این پیشنهاد را می‌دهد.[۲۴] چنین به نظر می‌رسد که اولین پیشنهادها می‌توانند مذاکره را به حالتی ثابت نگه دارند، بخصوص وقتی اطلاعات درباره‌ی نتایج مذاکرات دیگر در نظر گرفته نمی‌شود. در هر حال

1. Adam Galinsky, Thomas Mussweiler

مذاکره‌کنندگان می‌توانند با تمرکز کردن بر اهداف خود و توجه به نقطه‌ی مقاومت مذاکره کننده‌ی دیگر " تأثیر اولین پیشنهاد " داده شده از سوی وی را کم کنند.

سؤال اساسی این‌جاست که آیا اولین پیشنهاد باید حالت گزافه‌گویی داشته یا ساده و بی‌پیرایه باشد؟ مطالعات نشان می‌دهند مذاکره‌کنندگانی که اولین پیشنهاد آن‌ها حالت گزافه‌گویی دارد نسبت به کسانی که پیشنهادهای آن‌ها معقولانه و کم است توافق‌های بیشتری به‌دست می‌آورند.[۲۵] مفید بودن اولین پیشنهاد گزافه‌گویی دست کم دو دلیل دارد.[۲۶] یکی این‌که امکان جستجو و بنابراین زمان دریافتن الویت‌های طرف مقابل را به مذاکره کننده می‌دهد. دوم این‌که اولین پیشنهادی که حالت گزافه‌گویی دارد مانند یک پیغام نهفته عمل می‌کند و ممکن است این احساس را در ذهن طرف مقابل ایجاد کند که: (۱) برای دستیابی به یک توافق منطقی باید راه درازی را طی کرد، (۲) شاید برای از بین بردن اختلاف‌های بین دو موقعیت جداگانه باید امتیازهایی بیش از آنچه در نظر گرفته شده است را داد و (۳) طرف مقابل ممکن است نقطه‌ی مقاومت خود را اشتباه حدس زده باشد.[۲۷] دو نقطه ضعف‌های اولین پیشنهادی که حالت گزافه‌گویی دارد این است که: (۱) ممکن است طرف مقابل بی‌درنگ با آن مخالفت کند و (۲) حاکی از یک حالت دشواری است که شاید برای روابط طولانی مدت ضرر داشته باشد. هر چه پیشنهاد حالت گزافه‌گویی بیشتری داشته باشد احتمال این‌که طرف مقابل آن را رد کند بیشتر است. بنابراین مذاکره کنندگانی که پیشنهادهای اولیه‌ی آن‌ها حالت گزافه‌گویی دارند باید راه‌های عملی دیگری را نیز داشته باشند تا در صورتی که مذاکره‌کننده‌ی مخالف از معامله کردن با آن‌ها خودداری کرد آن‌ها را به‌کار برند.

اولین شیوه‌ی برخورد

دومین تصمیمی که باید در آغاز چانه‌زنی پراکنده گرفته شود در ارتباط با شیوه‌ی برخورد یا حالتی است که باید در طول مذاکره گرفت. آیا اهل رقابت خواهید بود (تا برای به‌دست آوردن بهترین‌های هر چیز بجنگید) یا حالتی ملایم خواهید داشت (یعنی بخواهید امتیاز دهید و

مصالحه‌هایی انجام دهید)؟ بعضی از مذاکره‌کنندگان موضع ستیزه‌جویانه‌ای می‌گیرند و به موقعیت‌ها، پیشنهادها و حتی شخصیت طرف مقابل حمله می‌کنند. طرف مقابل نیز ممکن است شیوه‌ی برخورد اولیه‌ی آن‌ها را الگو قرار دهد و ستیزه‌جویی را با ستیزه‌جویی پاسخ دهد. حتی اگر طرف مقابل به‌طور مستقیم شیوه‌ی برخورد ستیزه‌جویانه‌ای را تقلید نکند به احتمال زیاد با حالتی آرام و رو راست جواب نخواهد داد. بعضی از مذاکره‌کنندگان حالتی آرام و فهمیده دارند، گویا می‌گویند " بیایید افرادی منطقی باشیم که می‌توانند مشکل را با رضایت مشترک برطرف کنند ". حتی اگر این حالت الگو قرار نگرفت به احتمال بسیار چنین برخورد روراست و ملایمی شیوه‌ی جواب دادن طرف مقابل را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

مذاکره‌کنندگان باید درباره‌ی پیغامی که می‌خواهند با اولین برخورد خود و امتیازهای بعدی به آن اشاره کنند به دقت فکر کنند چون مذاکره کنندگان دیگر می‌خواهند "به‌طور متقابل" به روش‌های پراکنده در مذاکره پاسخ دهند.[۲۸] یعنی می‌خواهند روش‌های پراکنده‌ی طرف دیگر با روش‌های پراکنده آن‌ها هم‌خوانی داشته باشد، بنابراین باید درباره‌ی چیزی که با اولین شیوه‌ی برخورد و دادن امتیازهای بعدی خود به طرف مقابل به آن اشاره می‌کنند تصمیمی آگاهانه بگیرند.

برای برقراری ارتباط مؤثر مذاکره کننده باید بکوشد که از طریق اولین پیشنهادها و برخورد، پیغام سازگاری بفرستد.[۲۹] موقعیت چانه زنی منطقی بیشتر اوقات با شیوه‌ی برخورد دوستانه همراه است و موقعیت چانه زنی پراکنده با شیوه‌ی برخورد گزافه‌گویی دشوارتری همراه است. وقتی پیغام‌های فرستاده شده با اولین پیشنهاد و شیوه‌ی برخورد در تضاد باشد طرف مقابل برای توضیح و جواب دادن به آن‌ها دچار ابهام می‌شود.

امتیازهای مقدماتی

اولین پیشنهاد اغلب با یک پیشنهاد متقابل پاسخ داده می‌شود و این دو پیشنهاد میزان چانه زنی اولیه را مشخص می‌کنند. گاهی طرف مقابل پیشنهاد متقابلی نداده است و فقط می‌گوید که اولین پیشنهاد (یا

خواسته‌ها) قابل قبول نیست و از شخصی که آن‌ها را ارائه داده است می‌خواهد که پیشنهادهایی منطقی‌تر را در نظر بگیرد. در هر حال پس از اولین پیشنهادها، سؤال بعدی این است که چه امتیازهایی باید داده شود؟ مذاکره کنندگان می‌توانند با تأکید بر موقعیت اصلی خود و حفظ آن به‌صورت مصمم از دادن امتیاز خودداری کنند یا این‌که امتیازهایی بدهند. توجه داشته باشید که فراتر رفتن از اولین پیشنهاد یک فرد، یعنی تعیین پیشنهادی بالاتر از نقطه‌ی هدف طرف مقابل نسبت به پیشنهاد اولیه‌ی شخص، انتخابی نیست. مذاکره کننده‌ی دیگر این کار را به‌طور یکنواخت رد خواهد کرد. اگر باید امتیازهایی داده شود، سؤال بعدی این است که میزان آن‌ها باید چقدر باشد؟ توجه داشته باشید که اولین امتیاز اغلب پیغامی است که اختصاری را برای طرف دیگر دربر دارد و درباره‌ی این است که کار را چگونه ادامه خواهید داد.

اولین پیشنهادها، اولین برخورد و امتیازهای مقدماتی، اجزایی هستند که مذاکره‌کنندگان در ابتدای مذاکره می‌توانند برای برقراری ارتباط درباره‌ی این‌که چطور می‌خواهند مذاکره را انجام دهند از آن‌ها استفاده کنند. پیشنهاد اولیه‌ی گزافه‌گویی، اولین برخورد قاطعانه و امتیاز مقدماتی بسیار کم، موقعیت مستحکمی را نشان می‌دهند؛ پیشنهاد اولیه‌ی حد متوسط، اولین برخورد با نیت یاری‌بخشی و منطقی و اولین امتیاز منطقی، برخورد اولیه‌ی انعطاف پذیری را نشان می‌دهند. مذاکره کنندگان با موضع‌گیری محکم می‌کوشند بیشتر میزان چانه زنی را به‌دست آورند تا نتایج نهایی خود را به بیشترین حد برسانند و یا فضای تدبیری بیشتری را برای مراحل بعدی مذاکره حفظ کنند. همچنین سختگیری می‌تواند وضعیتی به‌وجود آورد که در آن طرف مقابل شاید تصمیم بگیرد که امتیازها کم هستند و او نیز ممکن است به‌جای کوشش در به درازا کشاندن آن، مقاومت را ترک کند و بی‌درنگ توافق کند. سختگیری ممکن است در واقع به صورتی متناقض، مذاکرات را کوتاه کند.[۳۰] در هر صورت این امکان وجود دارد که طرف مقابل در برابر سختگیری، مقابله به مثل کند. یک یا هر دو طرف ممکن است حالت آشتی‌ناپذیری پیدا کنند یا بیزار شوند و به‌طور کامل دست از کار بکشند.

برای اتخاذ یک موقعیت انعطاف‌پذیر دلایل بسیار خوبی وجود دارد.[۳۱] اول این‌که هنگام اتخاذ شیوه‌ی برخوردهای مختلف در طول مذاکره شخص می‌تواند با توجه به چگونگی برخورد طرف مقابل با پیشنهادهای مختلف، از اهداف و امکانات دریافت شده از سوی وی آگاه شود. مذاکره کنندگان ممکن است به امید به دست آوردن توافق بهتر بخواهند به‌جای ایجاد رابطه‌ی ستیزه‌جویی یک رابطه‌ی همکاری را به‌وجود آورند. علاوه بر این، انعطاف‌پذیری باعث می‌شود تا مذاکرات ادامه پیدا کنند؛ هر چه یک شخص بیشتر انعطاف پذیر باشد، طرف دیگر درباره‌ی امکان‌پذیر بودن توافق مطمئن‌تر خواهد بود.

نقش امتیازها

امتیازها نقش مهمی را در مذاکرات ایفا می‌کنند. در حقیقت بدون آن‌ها مذاکره‌ای به‌وجود نمی‌آمد. اگر یک طرف آماده نیست امتیاز بدهد، طرف دیگر باید مقاومت را ترک کند، در غیر این صورت مذاکرات به بن بست می‌رسد. افراد در حالی وارد مذاکره می‌شوند که امتیاز می‌خواهند. وقتی مذاکرات با پذیرش اولین پیشنهاد آن‌ها تمام می‌شود مذاکره کنندگان موفقیت کمتری دارند، شاید به این سبب که فکر می‌کنند می‌توانستند بهتر عمل کنند.[۳۲] کسانی که چانه زنی پراکنده را خوب انجام می‌دهند مذاکره را با اولین پیشنهادی که به نقطه‌ی مقاومت آن‌ها بسیار نزدیک باشد شروع نمی‌کنند، در عوض مطمئن می‌شوند که برای دادن امتیازها در گستره‌ی چانه‌زنی جا به اندازه‌ی کافی وجود داشته باشد. تحقیقات نشان می‌دهد که اغلب مردم اولین یا دومین پیشنهادی را که به نقطه‌ی هدف آن‌ها نزدیک است قبول می‌کنند،[۳۳] بنابراین مذاکره‌کنندگان باید بکوشند نقطه‌ی هدف طرف مقابل را به دقت تشخیص دهند و از پذیرش فوری آن خودداری کنند (برای راهنمایی درباره‌ی چگونگی شیوه‌ی امتیاز دادن به مطلب خواندنی ۲,۲ مراجعه کنید).

مطالب خواندنی ۲.۲

دوازده مورد راهنمایی برای امتیاز دادن

دونالد هندون ماتئو، روی و ظفر احمد[1] (سال ۲۰۰۳)، دوازده مورد راهنمایی را برای امتیاز دادن در مذاکره فراهم کرده‌اند:

۱. برای دادن امتیازها امکانات کافی را برای خود به‌وجود آورید.
۲. اول از طرف مقابل بخواهید تا نیازها و اهداف خود را بیان کنند.
۳. سعی کنید اولین شخصی باشید که یک مورد جزیی را اعطا می‌کند اما در اعطای مورد کلی اولین فرد نباشید.
۴. امتیازهایی بدهید که مهم نباشند و آن‌ها را با ارزش‌تر از آنچه هستند نشان دهید.
۵. برای هر امتیازی که می‌دهید کاری بکنید که طرف مقابل سخت کار کند.
۶. برای به‌دست آوردن یک چیز، در مقابل هر امتیازی که می‌دهید از معاوضه استفاده کنید.
۷. دراصل کم امتیاز بدهید و با هر بار امتیازدهی مقدار کمی را اعطا کنید.
۸. موعد مقرر خود را به طرف مقابل نگویید.
۹. هرازگاهی با طرف مذاکره کننده مخالفت کنید.
۱۰. هنگام باز پس گرفتن امتیازها احتیاط کنید، حتی در مذاکرات احتمالی.
۱۱. یادداشتی از امتیازات داده شده در مذاکرات را نگه دارید تا بتوانید الگویی را تعیین کنید.
۱۲. امتیازها را " چندین بار، خیلی زود یا خیلی زیاد " اعطا نکنید.

منبع: د. و. هندون، م. هـ روی و ز.ا. احمد، " الگوی امتیازدهی مذاکرات: مطالعه‌ی چند دوره‌ای و چند کشوری، " بررسی کاری امریکایی ۲۱ (سال ۲۰۰۳)، صفحات ۸۳- ۷۵.

1. Donald Hendon Matthew, Roy, Zafar Ahmed

مذاکره‌کنندگان اغلب روش قبول کردن یا رد کردن را دوست نداشتند؛ پیشنهادی که درصورت مخالفت با امتیازدهی به مثابه‌ی یک *عمل بی‌بروبرگرد* پذیرفته می‌شد. روش اخیر که بولواریزم[۳۴] نام داشت بارها در روابط کاری ذکر شده است. در گذشته بعضی از مدیران آنچه در صحبت درباره‌ی قرارداد آینده می‌توانستند بدهند را به وضوح بررسی می‌کردند و هنگامی که قصد موافقت داشتند، پیشنهادهای مقدماتی می‌دادند (برای مثال همان پیشنهاد مقدماتی، نقطه‌ی هدف و نقطه‌ی مقاومت را تعیین می‌کردند). بعد تأکید می‌کردند که امتیازی داده نمی‌شد چون بر طبق بررسی‌های آن‌ها پیشنهاد مقدماتی کافی و منطقی بود. اتحادیه‌ها با این کارها بسیار مخالف بودند و مخالفت آن‌ها تا سال‌ها پس از این‌که شرکت‌ها این روش چانه زنی را ممنوع کرده بودند ادامه داشت.

اطلاعات وسیعی وجود دارد که نشان می‌دهد وقتی در مذاکره فرآیند امتیازدهی وجود دارد و در حال پیشروی است طرفین نسبت به توافق خوش‌بین هستند.[۳۵] روبین و براون[۱] می‌گویند کسانی که چانه زنی می‌کنند می‌خواهند بپذیرند که می‌توانند رفتار طرف را تغییر دهند و او را وادارکنند تا به‌گونه‌ای که آن‌ها می‌خواهند عمل کند.[۳۶] چون امتیازدهی، پذیرفتن طرف مقابل و حرکت به سوی موقعیت او را نشان می‌دهد و به معنی تشخیص آن موضع و قانونی بودن آن است. عوامل غیر واقعی موقعیت و تشخیص می‌توانند به اندازه‌ی موارد واقعی مهم باشند. امتیازدهی همچنین شخص امتیاز دهنده را در معرض خطر قرار می‌دهد. اگر طرف، مقابله به مثل نکند، شخص امتیاز دهنده ممکن است احساس حقارت کند. بنابراین جواب ندادن به امتیاز می‌تواند پیغام قاطعی را بفرستد و باعث شود تا آبرو و حیثیت امتیاز دهنده از بین برود.

امتیاز دو طرفه نمی‌تواند اتفاقی باشد. اگر یکی از طرفین در یک مورد خاص امتیاز کلانی داده است انتظار می‌رود که پیشنهاد برگشت در رابطه با همان مورد و به همان میزان یا چیزی مشابه آن باشد. دادن امتیاز اضافی، وقتی که هیچ کدام از امتیازها دریافت نشده (یا امتیاز طرف مقابل کافی

1 Brown

نبوده است) می‌تواند نشان دهنده‌ی ضعف باشد و فضای مدبرانه‌ی ارزشمند را از بین ببرد. پس از دریافت امتیاز ناکافی، مذاکره کنندگان می‌توانند پیش از این‌که امتیازهای بیشتری بدهند آشکارا بگویند که چه انتظاری دارند: " این کافی نیست؛ قبل از این‌که بخوام امتیازهای دیگه‌ای بدم باید این مقدار بیشتر امتیاز بدی. "

گاهی مذاکره کنندگان به این دلیل که طرف مقابل را به دادن امتیازهای بیشتر تشویق کنند، امتیازدهی خود را به امتیازهای قبلی‌ای که طرف دیگر داده بود مرتبط می‌کنند. ممکن است بگویند:"چون این مقدار از خواسته‌هات رو کم کردی من می‌خوام این‌قدر بیشتر امتیاز بدم." بهترین حالت امتیاز دادن به صورت بسته بندی شده است که گاه "تاخت زدن یا تعریف متقابل " نامیده می‌شود.[۳۷] برای مثال: " اگه تو موقعیت‌ات رو به الف و ب تغییر بدی، من موقعیت خودم رو به ج و د تغییر می‌دم. " امتیازهای بسته بندی شده نسبت به امتیازدهی بر اساس موارد شخصی تنها، نتایج بهتری را دربرخواهند داشت.[۳۸]

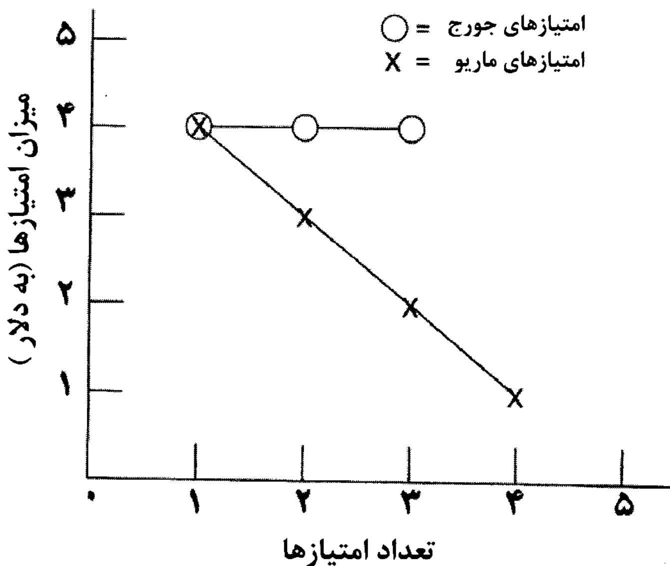
الگوی امتیازدهی

الگوی امتیازهایی که یک مذاکره کننده می‌دهد اطلاعات با ارزشی را به همراه دارد، اما توضیح دادن آن همیشه آسان نیست. وقتی که امتیازهای بعدی کمتر می‌شوند پیغام آشکار این است که موضع امتیاز دهنده محکم‌تر شده است و به نقطه‌ی مقاومت نزدیک‌تر می‌شود. در هر صورت باید چنین نتیجه‌گیری کرد که دادن امتیاز دیرهنگام در مذاکره، یعنی امکان کمی وجود دارد. وقتی امتیاز مقدماتی بزرگ‌تر می‌شود مذاکره کننده می‌تواند پیشنهادهای جدید و امتیازهای بیشتر و قانع‌کننده را به اندازه‌ی کافی اعطا کند. وقتی پیشنهاد یا پیشنهاد متقابل به نقطه‌ی هدف مذاکره کننده نزدیک شد دادن امتیازی به اندازه‌ی امتیاز مقدماتی باعث می‌شود مذاکره کننده از نقطه‌ی مقاومت خود نیز فراتر رود. تصور کنید که پیشنهاد اولیه‌ی مذاکره کننده صد دلار از قیمت نهایی طرف دیگر کمتر باشد؛ یک امتیاز مقدماتی ده دلار فضای ترفند را تا ده درصد کاهش می‌دهد. وقتی

مذاکرات تا ده دلار قیمت نهایی طرف دیگر پیش می‌روند امتیاز یک دلاری تا ده درصد باقی مانده فضای ترفند را از دست می‌دهد. مذاکره کننده همیشه نمی‌تواند با توضیح دادن یا اعطای امتیازها چنین نسبت‌های ماشینی را منتقل کند. اما این مثال نشان می‌دهد که بسته به این‌که امتیاز دهی در چه مرحله‌ای از فرآیند مذاکره پیش بیاید، دریافت کننده چگونه میزان آن را توضیح می‌دهد.

الگوی امتیازدهی مسأله‌ی مهمی است. این الگو را در مذاکره‌ی جورج و ماریو در نظر بگیرید (نمودار ۲٫۴). فرض کنید که مذاکره کنندگان درباره‌ی قیمت واحد حمل اجزای رایانه صحبت می‌کنند و هر کدام با مشتری متفاوتی معامله می‌کند. ماریو سه امتیاز می‌دهد که هر کدام چهار دلار برای هر واحد ارزش دارد و در کل ۱۲ دلار هستند. در عوض جورج ۴ امتیاز می‌دهد که هر کدام به ترتیب چهار دلار، سه دلار، دو دلار و یک دلار برای هر واحد هستند و کل قیمت آن‌ها ده دلار است. جورج و ماریو هر دو به همتایان خود می‌گویند که تا اندازه‌ای که می‌توانستند امتیاز داده‌اند. وقتی جورج این موضوع را اعلام می‌کند احتمال این‌که حرف او را باور کنند بیشتر است چون او با الگوی امتیازدهی خود نشان داده که چیز دیگری برای اعطا کردن باقی نمانده است. وقتی ماریو ادعا می‌کند که امتیاز کمی برای اعطا کردن باقی مانده است احتمال دارد که حرف او را کمتر بپذیرند، چون الگوی امتیاز دهی ماریو (سه امتیاز با یک مبلغ) بیان می‌کند که گرچه او بیشتر از جورج امتیاز داده، اما برای اعطا کردن، چیزهای زیادی باقی مانده است.[۳۹] توجه داشته باشید که ما به حرف‌هایی که جورج و ماریو در دادن این امتیازها زده‌اند اهمیت ندادیم. وقتی مذاکره می‌کنیم، رفتار و کلام به وسیله‌ی طرف مقابل تفسیر می‌شوند؛ مسأله‌ی مهم این است که با اعمال و سخنان خود به طرف مقابل نشان دهیم که امتیازها تمام شده‌اند.

نمودار ۴،۳ الگوی امتیازدهی دو مذاکره کننده



پیشنهادهای نهایی

در نهایت مذاکره کننده ممکن است بخواهد اعلام کند که از این پیش‌تر نخواهد رفت - و پیشنهاد فعلی پیشنهاد نهایی است. مذاکره کننده‌ی خوب چنین خواهد گفت: " این بیشترین کاری است که می‌تونم انجام بدم ". در هر صورت گاهی اوقات واضح است که یک توافق ساده کافی نیست؛ راه دیگر این است که برای بیان یک موضوع از امتیازها استفاده کنیم. مذاکره‌کننده ممکن است باوجود درخواست طرف دیگر، این پیغام را برساند که امتیازهای بیشتری در کار نیست. طرف دیگر ممکن است ابتدا متوجه نشود که پیشنهاد قبلی آخرین پیشنهاد بود و شاید بخواهد امتیاز دیگری بدهد و چیزی دریافت کند. طرف دیگر ممکن است با پی بردن به این‌که امتیاز دیگری وجود نخواهد داشت مأیوس شود و متوجه شود که الگوی امتیازدهی دو طرفه زیر پا گذاشته شده است. مشکل ایجاد شده می‌تواند مذاکره را پیچیده‌تر کند.

یکی از راه‌های دادن این پیغام که پیشنهاد ارائه شده آخرین پیشنهاد موجود است این است که آن را به‌گونه‌ای عمده ارائه دهیم. این موضوع نشان می‌دهد که مذاکره کننده میزان باقیمانده‌ی مذاکره را به‌صورت رایگان در اختیار طرف مقابل قرار می‌دهد. آخرین پیشنهاد باید به‌اندازه‌ای زیاد باشد که شگرف جلوه دهد، با وجود این نباید به حدی باشد که طرف مقابل شک کند مذاکره کننده در ترکیب چانه زنی بر سر موارد دیگر امتیازهای بیشتری داشته ولی از دادن آن‌ها خودداری کرده است.[۴۰] ممکن است به طرف مقابل امتیاز اختصاص داده شود (" من پیش رئیس‌ام رفتم و امتیاز خاصی گرفتم که فقط برای توست") نشان می‌دهد این آخرین امتیازی است که مذاکره کننده اعطا می‌کند.

بستن قرارداد

پس از مذاکره کردن برای یک دوره‌ی زمانی و آگاهی از نیازها، موقعیت‌ها و تا حدودی نقطه‌ی مقاومت طرف مقابل، چالش بعدی برای مذاکره‌کننده این است که قرارداد ببندد. برای بستن قرارداد مذاکره‌کنندگان راه‌های بسیاری وجود دارد؛[۴۱] انتخاب بهترین روش برای مذاکره‌ی موجود مانند یک هنر به شمار می‌رود.

راه‌های دیگری فراهم کنید. مذاکره کنندگان می‌توانند به جای دادن یک پیشنهاد نهایی دو یا سه روش دیگر را برای طرف مقابل ایجاد کنند که ارزش آن‌ها کم و بیش یکسان است. مردم دوست دارند گزینه‌های دیگری داشته باشند و فراهم کردن روش‌های دیگر برای همتای مذاکره‌کننده می‌تواند مؤثرترین روش را پایان دادن به مذاکره باشد. همچنین می‌توان از هنگامی این روش را استفاده کرد که نیروی کاری نمی‌داند باید به کدام پیشنهاد بیشتر رسیدگی کند. اگر دو راه ممکن جدا و قابل توجیهی وجود داشته باشد نیروی کاری می‌تواند هر دو روش را ارائه دهد و درباره‌ی هزینه‌ها و مزایای هر کدام توضیح دهد.

بسته شدن قرارداد را در نظر بگیرید. فروشندگان اغلب از روش بسته شدن قرارداد استفاده می‌کنند. پس از یک گفتگوی کلی درباره‌ی نیازها و موقعیت‌های خریدار، فروشنده فرمی را تکمیل می‌کند. اغلب پیش از پرداختن به مسائل مهم‌تر (مثل قیمت و مدل)، نام و آدرس خریدار را از او می‌پرسد. هنگام استفاده از این روش، مذاکره‌کنندگان نمی‌پرسند که آیا طرف مقابل تمایلی به خریدن دارد یا نه. به جای آن، چنان رفتار می‌کنند که انگار تصمیم خرید کالا پیش از این گرفته شده است و بنابراین امور اداری را از سر راه برمی‌دارند.[۴۲]

از اختلاف‌ها صرف نظر کنید. برطرف کردن اختلاف‌ها به احتمال زیاد عمومی‌ترین روش بستن قرارداد است. مذاکره‌کننده‌ای که از این روش استفاده می‌کند اغلب آنچه در مذاکره روی داده است را به طور خلاصه بیان می‌کند (" هر دوی ما وقت زیادی رو گذروندیم، امتیازهای زیادی به هم دادیم، و...") و بعد پیشنهاد می‌کند که حالا که موارد خیلی به هم نزدیک شده‌اند " چرا اختلاف‌ها رو کنار نذاریم؟ " در حالی که این روش می‌تواند برای قرارداد بستن مؤثر باشد، چنین فرض می‌کند که طرفین کار را با پیشنهادهای مقدماتی منصفانه‌ای آغاز کردند. مذاکره‌کننده‌ای که پیشنهاد مقدماتی بزرگی داده است و سپس قرارداد بستن به روش چشم‌پوشی کردن از اختلاف‌ها را پیشنهاد می‌کند، ترفندهای رقابت شدید و بی‌رحمانه را به‌کار می‌برد (صفحه‌ی بعد).

پیشنهادهای فوری. پیشنهاد فوری، موعد زمانی بسیار کوتاهی را به‌کار می‌برد تا طرف مقابل را برای پذیرش فوری تحت فشار قراردهد. برای مثال به شخصی که برای یک موقعیت کاری مصاحبه انجام داده است ممکن است حقوق جذاب و مزایایی پیشنهاد شود اما به او بگویند برای تصمیم‌گیری تنها یک روز وقت دارد. هدف پیشنهاد فوری این است که طرف مقابل را متقاعد کنیم تا قرارداد را بپذیرد و از در نظر گرفتن راه‌های دیگر خودداری کند. این روش به‌ویژه در مواقعی مؤثر است که طرفی که این پیشنهادها را دریافت می‌کند هنوز به دنبال راه‌های دیگری

است که ممکن است موفقیت‌آمیز باشند یا نباشند (مثل شخصی که خواهان کار است و هنوز با شرکت‌های دیگر در حال مصاحبه کردن است). در هر حال مردم به خاطر دریافت پیشنهادهای فوری آسوده خاطر نیستند چون گمان می‌کنند تحت فشار غیرمنصفانه‌ای قرار گرفته‌اند. پیشنهادهای فوری در سازمان‌هایی کارآیی دارند که می‌توانند در ابتدای مذاکره پیشنهاد جذاب خاصی ارائه دهند که طرف مقابل را از جستجوی پیشنهاد ممکن و عالی‌تری باز دارد.

شیرین کننده‌ها. روش دیگر قرارداد بستن حفظ امتیازهای خاص برای زمانی است که قرارداد را می‌بندیم. به مذاکره‌کننده گفته می‌شود: "اگه با قرارداد موافقت کنی این مقدار رو بهت می‌دم." برای مثال هنگام فروش آپارتمان صاحب آن می‌توانست موافقت کند تا برای بستن قرارداد پرده‌ها، لوازم خانگی یا تسهیلات برقی برداشته شده را بازگرداند. در هر حال برای استفاده‌ی مؤثر از این روش مذاکره‌کنندگان باید شیرین‌کننده را در برنامه‌ی مذاکره‌ی خود به کار ببرند در غیر این صورت هنگام بستن قرارداد ممکن است شکست بخورند.

ترفندهای رقابت شدید و بی رحمانه

اکنون درباره‌ی روش ترفندهای رقابت شدید و بی رحمانه در مذاکره صحبت خواهیم کرد. بسیاری از کتاب‌های معمولی مذاکره، روش مذاکره‌ای ترفندهای رقابت شدید و بی رحمانه را برای ضربه زدن به طرف مقابل به‌کار می‌برند.[۴۳] چنین روش‌هایی به این دلیل طراحی شده‌اند تا مذاکره کنندگان را به انجام دادن کارهایی وادار کنند که در غیر این‌صورت انجام نمی‌دادند و وجود این روش‌ها اغلب حالت پیروی استفاده کننده را از روش آشکار چانه زنی پراکنده تغییر می‌دهد. درست مشخص نیست که این روش‌ها اغلب تا چه اندازه مؤثرند و میزان کارآیی آن‌ها چقدر است، اما در مذاکراتی که بد طراحی شده باشند بهترین کارآیی را دارند. آن‌ها می‌توانند نتیجه‌ی معکوسی نیز داشته باشند و شواهد نشان می‌دهد مذاکره کنندگانی که نظر خصومت آمیزی داشته باشند، مذاکره کننده‌ی با

نفوذی نیستند.[۴۴] بسیاری از مردم ترفندهای رقابت شدید و بی‌رحمانه را توهین‌آمیز می‌دانند و هنگامی که از چنین روش‌هایی بر ضد آن‌ها استفاده شود می‌خواهند انتقام بگیرند. مذاکره‌کنندگان بسیاری وجود دارند که با استفاده از این روش‌ها برای وضعیت‌های مذاکره‌ای مخالف هستند.[۴۵] ما استفاده از هیچ‌کدام از این روش‌ها را توصیه نمی‌کنیم. حتی تجربه نشان داده است که این روش‌ها به‌جای مفید بودن، زیان بیشتری را در مذاکرات به وجود می‌آورند. اجرای آن‌ها مشکل‌تر از خواندن روش‌هاست و هر روش برای شخصی که آن را به‌کار می‌برد خطراتی را به همراه دارد، از جمله آسیب به آبرو و حیثیت، قراردادهای از دست رفته، شهرت منفی و مراحل انتقام جویی طرف مقابل. در هر صورت درک ترفندهای رقابت شدید و بی‌رحمانه و شیوه‌ی کار آن‌ها برای مذاکره کنندگان اهمیت دارد تا در صورتی که بر علیه آن‌ها به‌کار برده شوند بتوانند این روش‌ها را تشخیص دهند.

شیوه‌ی برخورد با ترفندهای رقابت شدید و بی‌رحمانه‌ی عادی

مذاکره کننده در برخورد با گروهی که از ترفندهای رقابت شدید و بی‌رحمانه‌ی عادی استفاده می‌کند راه‌های مختلفی را برای واکنش نشان‌دادن دارد. یک واکنش راهبردی خوب به این روش‌ها این است که مذاکره‌کننده آن‌ها را بی‌درنگ تشخیص دهد و شیوه‌ی کار آن را بداند. بیشتر روش‌ها به این سبب طراحی شده‌اند تا ظاهر موقعیت چانه زنی شخصی که از آن استفاده می‌کند را بهتر کند یا ظاهر گزینه‌های موجود برای طرف دیگر را کم جلوه دهند. بهترین شیوه‌ی واکنش نشان دادن به یک روش، به اهداف شما و بافت وسیع‌تر مذاکره (این‌که با چه کسی مذاکره می‌کنید؟ راه‌های دیگر شما چه هستند؟) بستگی دارد. هیچ واکنش خاصی برای تمام وضعیت‌ها مؤثر نیست. اکنون درباره‌ی چهارگزینه‌ی اصلی صحبت می‌کنیم که مذاکره کنندگان در واکنش نشان دادن به ترفندهای رقابت شدید و بی‌رحمانه‌ی عادی می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند.[۴۶]

آن‌ها را نادیده بگیرید. گرچه نادیده گرفتن ترفند رقابت شدید و بی‌رحمانه‌ی عادی واکنش ضعیفی به‌نظر می‌رسد اما در واقع می‌تواند بسیار قدرتمند باشد. استفاده از بعضی ترفندهای شرح داده شده در زیر انرژی بسیاری نیاز دارد و اگر طرف مقابل می‌خواهد این برنامه‌ها را تا آخر ادامه دهد شما می‌توانید تلاش کنید و نیازهای خود را برآورده کنید. بیشتر اوقات بهترین راه برخورد با یک تهدید این است که در برابر آن واکنشی نشان ندهید. وانمود کنید که آن را نشنیده‌اید. موضوع را عوض کنید و درباره‌ی موضوع جدیدی با طرف مقابل صحبت کنید. وقفه‌ای در مذاکره ایجاد کنید و هنگام بازگشت موضوعات را عوض کنید. تمام این روش‌ها می‌توانند تأثیر تهدید را از بین ببرند و در حین این‌که او تصمیم می‌گیرد که در مرحله‌ی بعد چه باید کرد شما می‌توانید بر روش کاری خود تأکید کنید.

درباره‌ی آن‌ها گفتگو کنید. فیشر، یوری و پاتون پیشنهاد می‌کنند که یک راه خوب برای رویارویی با ترفندهای رقابت شدید و بی‌رحمانه‌ی عادی این است که درباره‌ی آن‌ها صحبت کنید، یعنی روش را نام‌گذاری کنید و به طرف مقابل بگویید که می‌دانید چه کار می‌کند.[۴۷] سپس پیش از ادامه‌ی موضوع صحبت‌ها گفتگو درباره‌ی خود فرآیند مذاکره، برای مثال انتظارات اخلاقی طرفین را پیشنهاد کنید. صحبت کردن درباره‌ی روش‌های پرخاشگرانه‌ی کمتر مذاکره را پیشنهاد کنید. آشکارا تصدیق کنید که طرف، مذاکره کننده‌ی سختگیری است اما شما هم می‌توانید سختگیر باشید. بعد پیشروی به سوی روش‌های سازنده‌تر را پیشنهاد کنید تا هر دو بتوانید به اهداف خود برسید. فیشر، یوری و پاتون پیشنهاد می‌کنند که مذاکره‌کنندگان مردم را از مشکلات جدا کنند و بعد درباره‌ی مشکلات جدی باشند و با مردم برخوردی آرام داشته باشند. می‌توانید در طول مذاکره این مورد را چند بار به شخص دیگر یادآوری کنید.

همانند طرف مقابل واکنش نشان دهید. همیشه می‌توانید ترفندهای رقابت شدید و بی‌رحمانه‌ی عادی را با یکی از ترفندهای خود جواب دهید.

گرچه این گونه واکنش نشان دادن می‌تواند هرج و مرج و احساسات شدیدی به وجود آورد و زیان‌بخش باشد اما روشی است که نباید آن را رد کرد. همین که ابهامات برطرف شد هر دو طرف متوجه می‌شوند که در استفاده از ترفندهای رقابت شدید و بی‌رحمانه‌ی عادی حرفه‌ای هستند و ممکن است تشخیص دهند وقت آن رسیده است تا کار دیگری انجام دهند. واکنش نشان‌دادن مانند طرف مقابل، هنگام مواجه شدن با طرفی که تصمیم گیری شما را بررسی می‌کند یا به مثابه‌ی واکنش در برابر اشخاصی که در مذاکرات، موقعیت‌های بسیار بالایی را برای خود درنظر می‌گیرند مؤثر است.

طرف دیگر را به همکاری دعوت کنید. روش دیگر برای برخورد با مذاکره کنندگانی که به استفاده از ترفندهای رقابت شدید و بی‌رحمانه‌ی عادی معروف هستند این است که سعی کنید پیش از این‌که بخواهند این شیوه را درباره‌ی شما به‌کار برند با آن‌ها دوستانه رفتار کنید. این روش بر اساس این فرضیه ایجاد شده است که حمله به دوست سخت‌تر از حمله به دشمن است. اگر بتوانید بر مواضع مشترک خود و طرف مقابل تأکید کنید و عامل دیگری را در روابط خود مقصر بدانید (مثل سیستم یا رقابت خارجی)، می‌توانید طرف مقابل را از موضع اصلی‌اش منحرف کنید و بنابراین از استفاده از ترفندها جلوگیری کنید.

ترفندهای رقابت شدید و بی‌رحمانه‌ی عادی

اکنون بعضی از ترفندهای رقابت شدید و بی‌رحمانه‌ای که اغلب درباره‌ی آن‌ها صحبت می‌شود و نقاط ضعف آن‌ها را مورد بحث قرار می‌دهیم.

پلیس خوب/ پلیس بد. روش پلیس خوب/ پلیس بد پس از یک شیوه‌ی بازجویی پلیس که در آن دو بازرس (یکی مهربان و دیگری خشن) به ترتیب از یک متهم بازجویی می‌کردند به این نام در آمد؛ این روش اغلب در نمایش سریال‌های تلویزیونی مانند *Law and Order* و *CSI* دیده می‌شود. استفاده از این روش در مذاکره بیشتر اوقات به این صورت است: اولین بازرس (پلیس بد) موقعیت ابتدایی خشنی را نشان می‌دهد که با تهدیدها، رفتار زننده و

سرسختی شدیدتر می‌شود. بعد به پیشنهاد طرف، چند بار از اتاق بیرون می‌رود تا تلفن مهمی بزند یا آرامش خود را به دست آورد. وقتی او از اتاق بیرون است بازرس بعدی (پلیس خوب) سعی می‌کند پیش از این‌که پلیس بد به اتاق برگردد و زندگی را برای همه دشوار کند، به یک توافق سریع دست یابند. حالت دیگر این روش که جنبه‌ی زیرکانه‌ی بیشتری دارد این است که اجازه‌ی صحبت کردن را تنها زمانی به پلیس بد بدهیم که مذاکرات در جهتی که گروه نمی‌خواهد در حال پیشروی است؛ تا زمانی که کارها خوب پیش می‌رود پلیس خوب صحبت خواهد کرد. اگر چه روش پلیس خوب/ پلیس بد می‌تواند تا اندازه‌ای واضح و آشکار باشد، این روش اغلب به امتیازها و توافق‌هایی منجرمی‌شود که مورد مذاکره قرار گرفته‌اند.[۴۸]

این روش نقص‌های بسیاری دارد. چنان که گفته شد تا اندازه‌ای واضح و آشکار است. بخصوص با استفاده‌ی مکرر. با بیان آشکار آنچه مذاکره‌کنندگان می‌گویند می‌توان با آن مقابله کرد. یک جمله‌ی خنده‌دار مانند " شما دو نفر برنامه‌ی قدیمی پلیس خوب/ پلیس بد رو درباره‌ی من اجرا نمی‌کنین، این‌طور نیست؟ " حتی در صورتی که گروه‌های دیگر درحقیقت آن را انکار کنند، برای خنثی کردن این روش مسیری طولانی را طی خواهد کرد.



پلیس خوب، پلیس عالی

اجرای روش پلیس خوب/ پلیس بد از خواندن آن نیز مشکل‌تر است؛ این روش اغلب طرف مقابل را ناخشنود می‌کند و باعث می‌شود که مذاکره‌کنندگان تلاش بیشتری بکنند تا به‌جای به‌دست آوردن اهداف مذاکره این روش را به درستی به‌کار ببرند. مذاکره‌کنندگانی که از این روش استفاده می‌کنند آن‌چنان درگیر اجرای آن هستند که به‌دست آوردن اهداف خود را در مذاکره در نظر نمی‌گیرند.

پیشنهاد کم/ پیشنهاد زیاد. مذاکره کنندگانی که از روش پیشنهاد کم (پیشنهاد زیاد) استفاده می‌کنند کار را با پیشنهاد مقدماتی کم (یا بسیار) مسخره‌ای شروع می‌کنند که می‌دانند هرگز به دست نخواهند آورد. فرضیه این است که پیشنهاد فراوان باعث می‌شود تا طرف مقابل پیشنهاد مقدماتی خود را دوباره ارزیابی کند و به نقطه‌ی مقاومت آن‌ها نزدیک‌تر شود یا از آن فراتر برود. خطر استفاده از این روش این است که طرف فکر خواهد کرد مذاکره اتلاف وقت است و در نتیجه آن را رها خواهد کرد. در هر صورت حتی اگر مذاکره کننده‌ی دیگر پس از دریافت پیشنهاد کم یا زیاد به مذاکره کردن ادامه دهد باید بسیار حرفه‌ای باشد تا بتواند پیشنهاد مقدماتی را توجیه کند و با زیرکی فراوان مذاکره را به نقطه‌ای بازگرداند که طرف مقابل می‌خواهد امتیاز بزرگی را به خاطر پیشنهاد خشونت آمیز ارائه دهد.

بهترین راه رسیدگی به روش پیشنهاد کم/ پیشنهاد زیاد این است که پیشنهاد متقابلی ندهیم، در عوض پیشنهاد مقدماتی و منطقی بیشتری را از طرف مقابل درخواست کنیم (در مثال اتحادیه‌ها، اتحادیه با طرح یک پیشنهاد برای شش درصد افزایش، بالاتر از میانگین صنعتی اما توصیف نکردن آن به عنوان یک پیشنهاد زیاد، به این درخواست پاسخ داد). دلیل این‌که درخواست پیشنهاد مقدماتی منطقی اهمیت دارد این است که این روش در لحظه‌ی بین شنیدن پیشنهاد مقدماتی طرف مقابل و ارائه‌ی اولین پیشنهاد شما کارآیی دارد. اگر به این دلیل که عوض کردن حالت عادی مذاکرات مشکلی ایجاد کند یا پیشنهاد فراوان طرف مقابل دوباره این فکر را در شما به‌وجود می‌آورد که چانه زنی در کجا می‌تواند وجود داشته باشد

تسلیم شوید و تصمیم بگیرید پیشنهاد مقدماتی خود را عوض کنید، پس قربانی این روش شده‌اید. وقتی چنین اتفاقی می‌افتد اولین پیشنهاد فراوان طرف مقابل، شما را گرفتار خواهد کرد.

آمادگی خوب برای مذاکره دفاع مهمی در برابر این روش است (به فصل چهار رجوع کنید). برنامه‌ریزی درست به شما کمک خواهد کرد تا میزان کل ارزش کالای مورد گفتگو را بدانید و به شما کمک می‌کند تا به شیوه‌ای شفاهی با یکی از چند راهبرد مذکور پاسخ بدهید: (۱) از طرف مقابل بخواهید کار را با یک پیشنهاد مقدماتی منصفانه آغاز کند و اگر چنین کاری را انجام نداد از ادامه‌ی مذاکره کردن خودداری کنید؛ (۲) به طرف مقابل بگویید که ارزش کلی کالای مورد بحث را می‌دانید و با وقایع و ارقام از گفته‌ی خود حمایت کنید. با انجام دادن این کار به طرف مقابل خواهید گفت که فریب نمی‌خورید؛ (۳) تهدید کنید که مذاکرات را به مدت کوتاه و یا به دلیل خوبی رها خواهید کرد تا به این وسیله نارضایتی خود را به خاطر استفاده از این روش به طرف مقابل نشان دهید و سرانجام (۴) واکنش نشان دادن با یک پیشنهاد متقابل فراوان برای بیان این‌که به طرف مقابل بگویید پیشنهاد زیاد وی جلوی کار شما را نخواهد گرفت.

جلوه دادن به عنوان موضوع اصلی برای به‌دست آوردن امتیاز بیشتر، مذاکره کنندگانی که از روش جلوه دادن به عنوان موضوع اصلی برای به‌دست آوردن امتیاز بیشتر استفاده می‌کنند وانمود می‌کنند موضوعی که برای آن‌ها کم اهمیت است یا اهمیتی ندارد بسیار مهم است. بعدها در مذاکره، این موضوع می‌تواند با امتیازهای بیشتر بر روی موضوعاتی که در واقع برای آن‌ها مهم هستند مبادله شود. این روش هنگامی مؤثر است که مذاکره کنندگان موضوعی را شناسایی می‌کنند که برای طرف دیگر مهم است اما برای خود آن‌ها ارزشی ندارد. برای مثال فروشنده ممکن است کالایی را در انبار داشته باشد که برای تحویل دادن آماده است. در هر صورت هنگام مذاکره با نماینده‌ی خرید، فروشنده ممکن است امتیازهای بالایی بخواهد تا سفارش مشتری را بی‌درنگ فراهم کند. فروشنده می‌تواند در ازای امتیازها بر سر موارد دیگر مثل قیمت یا میزان سفارش،

مقدار امتیاز خواسته شده برای سفارش فوری را کاهش دهد. مثال دیگر جلوه دادن به عنوان موضوع اصلی برای به‌دست آوردن امتیاز بیشتر این است که اعتراض کنید یک پروژه‌ی کاری می‌خواهید (در حالی که به آن هیچ اهمیتی نمی‌دهید) و بعد در ازای به‌دست آوردن امتیازهای بیشتر از طرف مقابل، آن پروژه‌ی کاری را بپذیرید که در واقع می‌خواهید (اما تظاهر می‌کردید که نمی‌خواستید).

این روش در اساس فریب‌آمیز است و به تنهایی نمی‌توان آن را اجرا کرد. اغلب وقتی برای موردی که می‌خواهید امتیاز بیشتر کسب کنید دلیل و برهان بیاورید، طرف مقابل با حسن نیت با شما مذاکره می‌کند و حرف شما را جدی می‌گیرد. این کار موقعیت‌های غیر عادی به وجود می‌آورد و باعث می‌شود که هر دو مذاکره کننده بر سر چیزی اعتراض کنند که در واقع نمی‌خواهند (طرف مقابل امتیازهای بیشتر را برای مورد دیگری می‌خواهد تا وانمود کردن به عنوان موضوع اصلی برای امتیاز بیشتر را بر سر موردی به شما بدهد که در واقع نمی‌خواهید و شما وقت خود را صرف ارزیابی پیشنهادها و مخالفت بر سر موضوعی می‌کنید که در حقیقت نمی‌خواهید). تغییر مؤدبانه و پذیرش پیشنهادی که به‌طور کامل متفاوت است دشوار است. در هر صورت اگر این ترفند انجام نگیرد ممکن است کار به این صورت تمام شود که قرارداد بهینه‌ی دیگری را بپذیرید، امتیاز بیشتر ممکن است چیزی باشد که آن را به‌راستی نمی‌خواهید و شاید طرف مقابل هم آن را نخواهد.

اگرچه دفاع در برابر جلوه دادن به عنوان موضوع اصلی برای به‌دست آوردن امتیاز بیشتر مشکل است، ولی آمادگی کامل برای مذاکره باعث می‌شود تا کمتر در برابر آن آسیب پذیر باشید. وقتی طرف مقابل موقعیتی می‌گیرد که به‌طور کامل مخالف انتظار شماست ممکن است گمان کنید که از روش جلوه دادن به عنوان موضوع اصلی برای به‌دست آوردن امتیاز بیشتر استفاده می‌شود. پرسیدن و بررسی این‌که چرا طرف مقابل نتیجه‌ی خاصی می‌خواهد به شما کمک می‌کند تا تأثیر این روش را از بین ببرید. در نهایت باید مواظب تغییر موضع‌هایی باشید که طرف مقابل

بخصوص در اواخر مذاکره اتخاذ می‌کند. ممکن است این نشانه‌ای باشد که از روش جلوه‌دادن به عنوان موضوع اصلی برای به‌دست آوردن امتیاز بیشتر استفاده شده است. در این‌جا نیز سؤال کردن از طرف مقابل درباره‌ی این‌که چرا موضع خود را تغییر داده است و تسلیم نشدن پس از تغییر موضع کامل وی تأثیر این روش را به‌گونه‌ی چشمگیری کاهش خواهد داد.

خرده خرده به دست آوردن. مذاکره کنندگانی که از روش خرده خرده به‌دست آوردن استفاده می‌کنند برای بستن قرارداد، در مورد کالایی که پیش‌تر درباره‌ی آن صحبت نشده بود امتیازی کم (برای مثال یک تا دو درصد کل سود قرارداد) را درخواست می‌کنند. هرب کوهن[1] خرده‌خرده به‌دست آوردن را این‌گونه تعریف می‌کند: پس از امتحان کردن کت و شلوارهای مختلف در یک فروشگاه به فروشنده بگویید که کت و شلوار داده شده را در صورتی خواهید پذیرفت که کراوات آن مجانی باشد.[49] کراوات جزیی از یک خرده است. کوهن ادعا می‌کند که اغلب کراوات را به دست می‌آورد. در زمینه‌ی کاری، این روش بیشتر اوقات به این صورت اجرا می‌شود: پس از این‌که زمان بسیاری به مذاکره کردن اختصاص داده شد و وقتی زمان رسیدن به توافق نزدیک است طرف می‌خواهد ماده‌ای به قرارداد اضافه کند که پیش‌تر درباره‌ی آن صحبت نشده بود و این کار برای طرف مقابل کمابیش گران تمام خواهد شد. این مقدار برای از دست دادن قرارداد ناچیز است اما به اندازه‌ای است که باعث نگرانی طرف خواهد شد. نقطه ضعف اصلی روش خرده خرده به دست آوردن همین است – بسیاری از افراد احساس می‌کنند طرفی که از روش خرده خرده به‌دست‌آوردن استفاده کرده این کار را با حسن نیت انجام نداده است (به مثابه‌ی بخشی از فرآیند مذاکره‌ی منصفانه، تمام موارد مورد مذاکره باید ابتدا در دستور جلسه قرار بگیرند). حتی اگر طرف ادعا کند که به خاطر فراموش کردن این مورد تا به حال بسیار شرمنده است، طرفی که روش

1. Herb Cohen

خرده خرده به دست آوردن درباره‌ی او انجام شده است نسبت به فرآیند احساس خوبی ندارد و در مذاکرات بعدی در پی انتقام جویی خواهد بود.

بر طبق گفته‌های لندن[1] برای مقابله با روش خرده خرده به‌دست‌آوردن دو راه وجود دارد.[۵۰] اول این‌که با یک سؤال به هر خرده به‌دست آوردن واکنش نشان دهید. " چه چیز دیگری می‌خواهید؟ " این کار باید تا زمانی ادامه پیدا کند که طرف مقابل بگوید تمام موارد مشخص هستند؛ بعد هر دو طرف می‌توانند هم‌زمان درباره‌ی موضوعات صحبت کنند. دوم این‌که اطلاعات یا امتیازهای جزیی خود را آماده نگه دارید تا آن را با طرف مبادله کنید. وقتی طرف مقابل امتیازی را درباره‌ی یک موضوع پیشنهاد می‌کند شما می‌توانید با دادن امتیاز خود درباره‌ی موضوع دیگر به آن پاسخ دهید.

ترسو. روش ترسو پس از ستیزه جویی دهه‌ی ۱۹۵۰ در فیلم *شورش بدون دلیل*[2] با کارگردانی جیمز دین[3] به این نام درآمد که در آن دو نفر به طرف هم یا در جهت یک پرتگاه رانندگی می‌کردند تا این‌که یک شخص قسم می‌خورد که از فاجعه جلوگیری کند. کسی که چنین سوگندی می‌خورد ترسو نامیده می‌شود و شخص دیگر قهرمان است. مذاکره‌کنندگانی که از این روش استفاده می‌کنند گروه بزرگی از افراد لاف زن هستند که با تهدید کردن، طرف دیگر را مجبور می‌کنند تا تسلیم شود و هرچه می‌خواهند را به آن‌ها بدهد. در مذاکرات مدیریت یا کاری، مدیران ممکن است به نمایندگان اتحادیه‌ها بگویند که اگر با پیشنهاد قرارداد فعلی موافقت نکنند شرکت، کارخانه را برای همیشه تعطیل خواهد کرد (یا به ایالت یا شهر دیگری منتقل می‌شود). آشکار است که این روش خطر بزرگی به شمار می‌رود. از یک سو مدیر ممکن است بخواهد تهدید را ادامه دهد- اگر اتحادیه ثابت کند که تهدید آن‌ها بیهوده است و آن‌ها راه را ادامه ندهند، در آینده کسی حرف آن‌ها را نخواهد پذیرفت. از سوی دیگر

1. Landon
2. Rebel without a Cause
3. James Dean

اتحادیه چگونه ممکن است خطر را بپذیرد و آن را همین‌گونه فرض کند؟ اگر مدیر راست می‌گوید شرکت ممکن است کارخانه را تعطیل کند و به جای دیگری منتقل شود.

نقطه‌ی ضعف روش ترسو این است که مذاکره را به یک بازی جدی تبدیل می‌کنند که در آن تفکیک حقیقت از موقعیت‌های مذاکرات موضعی برای یک یا هر دو طرف دشوار است. آیا طرف مقابل به‌راستی تهدیدهای خود را ادامه خواهد داد؟ ما اغلب مطمئن نیستیم، چراکه برای پذیرفتن این روش شرایط باید جدی باشند. اما وقتی شرایط جدی باشند مذاکره کننده به ادامه دادن این روش تحریک خواهد شد. برای مثال واکنش‌های رؤسای جمهور امریکا یعنی ویلیام کلینتون و جورج و. بوش در برابر سرپیچی عراق از برنامه‌ی نظارت سلاح‌های سازمان ملل متحد را درنظر بگیرید. به نظر می‌رسید عراق فکر می‌کرد چون در دوران ریاست جمهوری کلینتون با موفقیت از بروز جنگ جلوگیری کرده بود این کار او می‌توانست بوش را شگفت‌زده کند. وقایع بعدی طرز فکر اشتباه او درباره‌ی این واقعیت را نشان داد.

دفاع در برابر روش ترسو برای مذاکره کننده بسیار دشوار است. به‌هرحال تا حدی که یک تعهد کم اهمیت جلوه داده شده است، به صورت دیگری بیان شده است یا از آن چشم پوشی می‌شود، قدرت آن کم خواهد شد. شاید خطرناک‌ترین واکنش این باشد که ترس یک فرد آشکار شود. در این هنگام هیچ یک از دو طرف تسلیم نمی‌شوند زیرا می‌خواهند آبرویشان حفظ شود. آمادگی و درک کلی موقعیت‌های هر دو طرف برای تشخیص این‌که واقعیت به کجا ختم می‌شود و روش ترس از کجا شروع خواهد شد بسیار مهم است. استفاده از افراد ماهر خارج از مذاکره برای تحقیق درباره‌ی اطلاعات یا کمک به تنظیم مجدد موقعیت یکی از راه حل‌های دیگر است.

مجبور ساختن. بسیاری از روش‌ها را می‌توان با عنوان تهدید به مجبورساختن رده بندی کرد. وجه مشترک چنین روش‌هایی این است که همگی سعی می‌کنند با یک ترفند احساساتی که اغلب خشونت یا ترس

است، طرف دیگر را به پذیرش وادار کنند. برای مثال طرف مقابل ممکن است به‌طور عمدی از *خشونت* استفاده کند تا جدی بودن یک موضوع را نشان بدهد.

حالت دیگری از وادارسازی، افزایش ظاهر *قانونی بودن* است. وقتی که میزان قانونی بودن بالا باشد برای برطرف کردن مشاجره‌ها سیاست‌ها یا فرآیندهای تنظیم شده‌ای وجود دارند. مذاکره کنندگانی که چنین سیاست‌ها یا فرآیندهایی را در اختیار ندارند ممکن است خودشان آن‌ها را بسازند و بعد در حالی که این سیاست‌ها یا فرآیندها را قانونی نشان می‌دهند آن‌ها را بر طرف مقابل تحمیل کنند. برای مثال سیاست‌های کتبی یا فرم‌ها و توافق‌هایی که پیش‌تر چاپ شده‌اند به نسبت آن‌هایی که به‌طور شفاهی ارائه می‌شوند کمتر مورد سؤال قرار می‌گیرند؛[۵۱] قراردادهای وام طولانی و جزیی که بانک‌ها آن‌ها را برای وام‌های مشتری به‌کار می‌برند اغلب به‌طور کامل خوانده نمی‌شوند.[۵۲] هر چه ظاهر قانونی بودن بیشتر باشد طرف مقابل فرآیند مورد استفاده یا شرایط قرارداد ارائه شده را کمتر مورد سؤال قرار می‌دهد.

و درنهایت گناه نیز می‌تواند به مثابه‌ی حالتی از مجبورسازی به‌کار رود استفاده قرار گیرد. مذاکره‌کنندگان می‌توانند صداقت طرف مقابل یا عدم اطمینان آن‌ها را مورد سؤال قرار می‌دهد. هدف این روش چنین است که طرف مقابل حالتی دفاعی به خود بگیرد به گونه‌ای که آن‌ها به جای بحث درباره‌ی موضوع مذاکره به موارد گناه یا اعتماد رسیدگی می‌کنند.

مذاکره کنندگان برای رسیدگی کردن به روش‌های مجبورسازی گزینه‌های بسیاری را در اختیار دارند. روش‌های مجبورسازی به این منظور طراحی شده‌اند تا شخص وادار کننده نسبت به طرف مقابل احساس قدرت بیشتری کند و باعث شود تا نسبت به علت‌های واقعی (برای مثال واقعیت جدید)، بیشتر به دلایل احساساتی امتیاز دهند. هنگام امتیازدادن مذاکره‌کنندگان باید علت این کار را بدانند. اگر یک طرف احساس کند که تهدید می‌شود و گمان کند که طرف دیگر توانایی بیشتری دارد (در صورتی که چنین نیست)، یا تنها قانونی بودن " سیاست

همنشینی " طرف مقابل را پذیرفته باشد، پس این احتمال وجود دارد که مجبورسازی بر مذاکره تأثیر بگذارد.

اگر طرف مقابل شما را تهدید می‌کند پس گفتگو درباره‌ی فرآیند مذاکره با او روش مناسبی است. می‌توانید توضیح دهید که می‌خواهید به‌شیوه‌ای منصفانه و با احترام مذاکره کنید و انتظار دارید که برخورد وی با شما نیز به همین گونه باشد. روش مناسب دیگر این است که از تلاش‌های طرف مقابل برای تحت فشار قراردادن خود چشم پوشی کنید. زیرا مجبورسازی تنها زمانی می‌تواند شما را تحت تأثیر قرار دهد که آن را بپذیرید. در حالی که این کار ممکن است سطحی به نظر برسد، به زمان‌هایی فکر کنید که فقط بعضی از افرادی که می‌شناسید از سوی اشخاص مسؤول تحت فشار قرار می‌گیرند، دلیل آن اغلب به دلیل خود این افراد است، نه اشخاص مسؤول.

روش مؤثر دیگر برای برخورد با مجبور ساختن این است که گروهی را برای مذاکره کردن با طرف دیگر به کار بگیریم. در مقابله کردن در برابر اجبار، گروه‌ها نسبت به افراد، دست‌کم دو برتری دارند. اول این‌که گروه‌ها همیشه توسط همان مورد تحت فشار قرار نمی‌گیرند؛ در حالی که ممکن است مذاکره کننده‌ای خاص به شما فشار وارد بیاورد این احتمال وجود دارد که برای افراد دیگر گروه شما چنین نباشد. دومین مزیت استفاده از گروه این است که اعضای آن می‌توانند در صورتی که عمل تحت فشار قرار دادن بیش از حد دشوار شود درباره‌ی روش‌های مذاکره‌کنندگان دیگر صحبت کنند و حمایت‌های مشترکی را به وجود آورند.

رفتار پرخاشگرانه. گروهی از روش‌های مشابه با آنچه با عنوان مجبور ساختن شرح داده شد شامل پرخاشگری برای تحت فشار قرار دادن موقعیت شما یا تجاوز به موضع شخص دیگر است. روش‌های پرخاشگرانه شامل تحت فشارگذاری سرسختانه برای دریافت امتیازهای بیشتر است برای مثال (" می‌تونید بهتر از این‌ها کار کنید ") که بهترین پیشنهاد را در اوایل مذاکره می‌خواهد (" بیاید وقت رو تلف نکنیم. بیشترین مقداری که می‌تونید بپردازید چقدر هست ؟ ") و خواستن این‌که طرف مقابل اهداف

خود را جزء به جزء و خط به خط توضیح دهد و شرح دهد ("قیمت هر یک از اجناس شما چقدر هست؟"). مذاکره کننده‌ای که این روش‌ها را به‌کار می‌برد از روش سرسختانه‌ای استفاده کرده است و سعی دارد طرف مقابل را وادار کند تا برای رسیدن به توافق امتیازهای بسیاری بدهد.

وقتی با روش‌های رفتار پرخاشگرانه‌ی طرف مقابل مواجه می‌شوید بهترین واکنش این است که مذاکرات را متوقف کنید تا درباره‌ی خود فرآیند مذاکره صحبت کنید. مذاکره کنندگان می‌توانند توضیح دهند که برپایه‌ی نیازها و منافع به هدف خود خواهند رسید و رفتار پرخاشگرانه در این راه نقشی ندارد. در این‌جا نیز داشتن گروهی برای مقابله با روش‌های پرخاشگرانه‌ی طرف مقابل می‌تواند به همان دلایلی که در موضوع مجبور ساختن بیان شد مفید باشد. آمادگی خوب و درک نیازها و منافع خود و طرف مقابل با هم، پاسخگویی به روش‌های پرخاشگرانه را آسان می‌کنند زیرا شایستگی هر دو طرف برای رسیدن به توافق می‌تواند موضوعی چشمگیر باشد.

فریب دادن. روش فریب دادن هنگامی اتفاق می‌افتد که مذاکره‌کنندگان طرف را با چنان اطلاعات فراوانی گیج می‌کنند که وی در تشخیص این‌که کدام اطلاع واقعیت دارد و مهم است و کدام یک تنها برای تحریف به کار می‌رود دچار مشکل می‌شود. دولت‌ها اغلب هنگامی که اطلاعات را برای عموم منتشر می‌کنند این روش را به کار می‌برند. به جای دادن جواب خلاصه به یک سؤال، هزاران پرونده و مطالب شنیدنی را ارائه می‌دهند که ممکن است اطلاعاتی که طرف مقابل می‌خواهد را نداشته باشد یا چیزی غیر از این باشد. نوع دیگری از فریب دادن استفاده از زبان حرفه‌ای پیچیده‌ای است تا به سؤال شخص کم تجربه جواب ساده ندهیم. هرگروه از افراد حرفه‌ای - مثل مهندسین، وکلا یا مدیران شبکه‌ی رایانه‌ای – می‌توانند از این روش استفاده کنند تا طرف مقابل را با چنان اطلاعات و زبان فنی پیچیده و فراوانی (" تحت تأثیر قرار دهند") و گیج کنند که افراد غیرحرفه‌ای نمی‌توانند جواب آن را بفهمند. کسی که فریب می‌خورد اغلب به خاطر این‌که با پرسیدن سؤالات " واضح "

خجالت زده نشود سرش را به نشانه‌ی پذیرش تکان می‌دهد و با توضیح یا گفته‌های طرف مقابل موافقت می‌کند.

مذاکره‌کنندگانی که می‌خواهند با روش فریب دادن مقابله کنند می‌توانند یکی از چندین روش واکنش نشان دادن را انتخاب کنند. اول این‌که نباید تا زمان دریافت جوابی که معنی آن را بفهمند از سؤال کردن بترسند؛ دوم این‌که اگر موضوع مورد گفتگو بسیار حرفه‌ای باشد مذاکره کنندگان ممکن است پیشنهاد کنند که افراد ماهر در امور حرفه‌ای برای بحث درباره‌ی این موارد جلسه تشکیل دهند. در نهایت مذاکره کنندگان باید با دقت به طرف مقابل گوش دهند و اطلاعات مناسب و ضد و نقیض را تشخیص دهند. بررسی اطلاعات بیشتر پس از شناسایی اطلاعات نامناسب می‌تواند برای از بین بردن تأثیر فریب دادن مناسب باشد. برای مثال اگر اطلاعات اشتباه و نامناسبی در فریب دادن کامل کشف شود مذاکره کننده می‌تواند صحت کل مورد ارائه داده شده را به مورد سؤال قرار بدهد. (برای مثال " از اون‌جایی که مورد الف اشتباه بود، چطور می‌تونم مطمئن بشم که بقیه درست هستند؟ "). در این‌جا نیز درک فراوان برای دفاع مؤثر در برابر روش فریب دادن بسیار اهمیت دارد.

خلاصه‌ی فصل

در این فصل ساختار اساسی وضعیت‌های چانه زنی رقابتی یا پراکنده و بعضی از روش‌ها و راهبردهایی که از آن‌ها در چانه زنی پراکنده استفاده می‌شود را بررسی کردیم. چانه زنی پراکنده با تعیین نقاط شروع، هدف و مقاومت آغاز می‌شود. شخص خیلی زود از نقطه‌ی شروع طرف آگاه می‌شود و به طور مستقیم یا با نتیجه‌گیری، نقطه‌ی هدف او را پیدا می‌کند. درهرصورت اغلب تا انتهای مذاکرات از نقطه‌ی مقاومت طرف مقابل، یعنی میزانی که وی از آن فراتر نخواهد رفت. اطلاعی به دست نمی‌آورد – آن‌ها بیشتر اوقات افشا نمی‌شوند. تمام موارد اهمیت دارند اما نقطه‌ی مقاومت از همه مهم‌تر است. فاصله‌ی بین نقاط مقاومت طرفین، میزان چانه‌زنی را مشخص می‌کند. در صورتی که مثبت باشد فضای مذاکره‌ای را

نشان می‌دهد که به احتمال زیاد توافقی در آن به‌وجود آمده است و هریک از طرفین سعی دارد تا جایی که امکان دارد بیشترین میزان چانه‌زنی را به دست آورد. در صورت منفی بودن این فاصله، مذاکرات موفقیت‌آمیز غیر ممکن خواهد بود.

به ندرت اتفاق می‌افتد که مذاکره تنها یک مورد را در برداشته باشد؛ در حالت عادی درباره‌ی مواردی که ترکیب چانه زنی نام دارند مذاکره می‌شود. هر مورد در ترکیب چانه زنی می‌توانند نقاط شروع، هدف و نقطه‌ی مقاومت داشته باشد. ترکیب چانه زنی ممکن است برای مرتبط ساختن موارد، مبادله‌ی آن‌ها یا نشان دادن رفتار امتیازی مشترک امکاناتی را به‌وجود آورد.

بررسی ساختار چانه زنی پراکنده، گزینه‌های زیادی را برای دستیابی به یک مذاکره‌ی موفقیت آمیز در اختیار مذاکره کننده قرار می‌دهد که بیشتر آن‌ها به دو دلیل عمده انجام می‌گیرند: تحت تأثیر قرار دادن عقاید طرف مقابل درباره‌ی امکانات موجود و به‌دست‌آوردن بیشترین اطلاعات ممکن درباره‌ی موقعیت وی، به خصوص نقطه‌ی مقاومت آن‌ها. هدف اساسی مذاکره کننده این است که به یک توافق نهایی برسد که تا جایی که امکان دارد به نقطه‌ی مقاومت طرف دیگر نزدیک باشد. برای دستیابی به این هدف مذاکره کنندگان می‌کوشند درباره‌ی طرف مخالف و مواضع آن‌ها اطلاعات جمع آوری کنند؛ اعضای طرف مقابل را متقاعد کنند تا نظر خود را درباره‌ی توانایی دستیابی به اهداف‌شان عوض کنند و اهداف خود را به صورت دلخواه، ضروری یا حتی اجتناب ناپذیر توجیه کنند.

چانه زنی پراکنده در اصل یک وضعیت ناسازگاری است که در آن طرفین به دنبال منافع خود هستند- گاهی اوقات این کار از راه پنهان کردن اطلاعات انجام می‌شود که در آن کوشش می‌شود تا طرف مقابل را گمراه کنند و از مهارت‌های کاربردی استفاده شود. تمام این روش‌ها می‌توانند فعل و انفعالات را از مذاکره‌ی آرام تا خصومت طعنه‌آمیز افزایش دهد. با وجود این، مذاکره تلاشی است برای برطرف کردن یک ناسازگاری بدون تحت فشار قرار دادن و دعوا کردن. علاوه بر این برای

موفـق بودن، هـر دو طرف مذاکره بایـد در پایـان احـساس کننـد نتیجـه‌ی به‌دست آمده بهـترین چیزی بود که می‌توانستند بـه دسـت آورنـد و بهـتر است آن را بپذیرند. بنابراین چانه زنی پراکنده‌ی مؤثر، فـرآیندی است که به طرح ریزی محتاطانه، اجرای درست و کنترل دائم واکنش‌های طـرف مقابـل نیاز دارد. درنهایت مهارت‌های چانه زنی پراکنده در مرحله‌ی ارزش خواستن هـر مذاکره‌ای مهـم هـستند. در فـصل بعـد درباره‌ی مذاکره‌ی تکمیلی، این موضوع با جزییات بیشتری بیان شده است.

فهرست منابع و مآخذ

۱. Walton وMcKersie، سال ۱۹۶۵

۲. Lax وSebenius، سال ۱۹۸۶. مذاکره‌ی تکمیلی به روش‌هایی برای ایجاد ارزش توجه می‌کند اما مرحله‌ی ارزش خواستن را نیز شامل می‌شود که در آن ارزش ایجاد شده گسترش داده می‌شود. مذاکره‌ی تکمیلی در فصل ۳ با جزییات بیشتری شرح داده شده است.

۳. Thompson وHrebec، سال ۱۹۹۶

۴. موضوع اخلاق و مذاکره در فصل هشت با جزییات بیشتر شرح داده شده است.

۵. Raiffa، سال ۱۹۸۲

۶. Galinsky، Mussweiler و Medvec، سال ۲۰۰۲

۷. Fisher وErtel، سال ۱۹۹۵

۸. در فصل هفت درباره‌ی قدرت و تسلط در چانه زنی جزیی‌تر صحبت خواهیم کرد.

۹. Fisher، Ury وPatton، سال ۱۹۹۱

۱۰. برای گفتگوی جزیی‌تر درباره‌ی برنامه‌ریزی به فصل چهار مراجعه کنید.

۱۱. هم‌چنان که ترکیب چانه زنی بیشتر می‌شود، امکان مبادله‌ی موضوعات که در آن مبحث‌های مورد نظر مذاکره کنندگان درباره‌ی هر موضوع یکسان نیستند بیشتر می‌شود. وقتی این اتفاق می‌افتد راهبردها و روش‌های مذاکره‌ی تکمیلی ممکن است صحیح باشند؛ در فصل سه درباره‌ی آن‌ها صحبت خواهیم کرد.

۱۲. Stein، سال ۱۹۹۶

۱۳. برای رسیدگی بیشتر به این موضوع به کتابWalton و McKersi (چاپ سال ۱۹۶۵، صفحات ۸۲-۵۹) مراجعه کنید.

۱۴. Schweitzer وKerr سال ۲۰۰۰

۱۵. Karrass، سال ۱۹۷۴

۱۶. احساسات را در فصل پنج با جزییات بیشتر توضیح خواهیم داد.

۱۷. بررسی‌های اخلاقی با جزییات بیشتر در فصل هشت توضیح داده شده‌اند.
۱۸. Lim و Murnighan، سال ۱۹۹۴، Roth، Murnighan و Schoumaker، سال ۱۹۸۸ و Walton و McKersie، سال ۱۹۶۵
۱۹. de Dreu، سال ۲۰۰۳
۲۰. Mosterd و Rutte، سال ۲۰۰۰
۲۱. Jacobs، سال 1951
۲۲. Cohen، سال ۱۹۸۰
۲۳. Tutzauer، سال ۱۹۹۲
۲۴. Galinsky و Mussweiler، سال ۲۰۰۱
۲۵. Brodt، سال ۱۹۹۴؛ Chertkoff و Conley، سال ۱۹۶۷؛ Cohen، سال ۲۰۰۳؛ Donohue، سال ۱۹۸۱؛ Hinton، Hamner و Pohlan، سال ۱۹۷۴؛ Komorita و Brenner، سال ۱۹۶۸؛ Liebert، Smith و Hill، سال ۱۹۶۸؛ Pruitt و Syna، سال ۱۹۸۵؛ Ritov، سال ۱۹۹۶؛ Van Pouke و Buelens، سال ۲۰۰۲ و Weingart، Thompson، Bazerman و Carroll، سال ۱۹۹۰
۲۶. برای توضیحات بیشتر درباره‌ی این موارد به نوشته‌های Pruitt، سال ۱۹۸۱ و Tutzauer، سال ۱۹۹۱ مراجعه کنید.
۲۷. Putnam و Jones، سال ۱۹۸۲؛ Yukl، سال ۱۹۷۴
۲۸. Weingart، Prietula، Heider و Genovese، سال ۱۹۹۹
۲۹. Eyuboglu و Buja، سال ۱۹۹۳
۳۰. Ghosh، سال ۱۹۹۶
۳۱. Olekalns، Smith و Walsh، سال ۱۹۹۶
۳۲. Galinsky، Seiden، Kim و Medvec، سال ۲۰۰۲
۳۳. Rapoport، Erev و Zwick، سال ۱۹۹۵
۳۴. بلواریزم اسم مذاکره کننده‌ی کاری ارشد شرکت General Electric در دهه‌ی ۱۹۵۰ است. شرکت به جای این که بگذارد اتحادیه خواسته‌های قراردادی خود را ارائه دهد پیشنهاد " منصفانه‌ای " را عرضه کرد و از انجام دادن مذاکره‌ی بیشتر خودداری کرد. سرانجام هیأت روابط کاری ملی، با گفتن این که چون مدیر " چانه زنی منصفانه‌ای " را انجام نداده بود و این عمل غیر منصفانه بود بر علیه G. E رأی داد. برای

گفتگوی بیشتر درباره‌ی این مسأله به Northrup (سال ۱۹۶۴) و Selekman،Selekman و Fuller (سال ۱۹۵۸) رجوع کنید.
۳۵. Baranowski و Summers، سال ۱۹۷۲؛ Crumbaugh و Evans، سال ۱۹۶۷؛ Deutsch، سال ۱۹۵۸ و Gruder و Duslak، سال ۱۹۷۳
۳۶. Rubin و Brown، سال ۱۹۷۵
۳۷. Pruitt، سال ۱۹۸۱، درباره‌ی تاخت زدن یا تعریف متقابل در فصل سه بیشتر توضیح داده شده است.
۳۸. Froman و Cohen، سال ۱۹۷۰؛ Neale و Bazerman، سال ۱۹۹۱ و Pruitt، سال ۱۹۸۱
۳۹. Yukl، سال ۱۹۷۴
۴۰. Walton و McKersie، سال ۱۹۶۵
۴۱. Cellich، سال ۱۹۹۷؛ Girard، سال ۱۹۸۹
۴۲. Girard، سال ۱۹۸۹
۴۳. برای مثال به Aaronson، سال ۱۹۸۹؛ Brooks و Odiorn، سال ۱۹۸۴؛ Cohen، سال ۱۹۸۰؛ Levinson،Smith و Wilson، سال ۱۹۹۹ و Schatzski، سال ۱۹۸۱ رجوع کنید.
۴۴. Schneider، سال ۲۰۰۲
۴۵. اصول اخلاقی مذاکره در فصل هشت توضیح داده شده‌اند.
۴۶. برای توضیح بیشتر درباره‌ی این نکات به نوشته‌های Fisher،Ury و Patton، سال ۱۹۹۱؛ Ury، سال ۱۹۹۱ و Adler،Rosen و Silverstein، سال ۱۹۹۶ رجوع کنید.
۴۷. Fisher،Ury و Patton، سال ۱۹۹۱؛ Ury، سال ۱۹۹۱؛ Weeks، سال ۲۰۰۱
۴۸. Brodt و Tuchinsky، سال ۲۰۰۰؛ Hilty و Carneval، سال ۱۹۹۳
۴۹. Cohen، سال ۱۹۸۰
۵۰. Landon، سال ۱۹۹۷
۵۱. Cohen، سال ۱۹۸۰
۵۲. Hendon و Hendon، سال ۱۹۹۰

فصل ۳

راهبرد و روش‌های مذاکره‌ی تکمیلی

مقدمه

حتی مذاکره‌کنندگان خیرخواه نیز می‌توانند این سه اشتباه را مرتکب شوند: هنگام مذاکره کردن نتوانند این کار را انجام دهند. زمانی مذاکره کنند که نیازی به آن نباشد یا در هنگام مذاکره کردن روش اشتباهی را انتخاب کنند. همان‌گونه که در روش حالت نگرانی دو جانبه‌ی فصل یک شرح داده شد، به عهده گرفتن منافع طرف مقابل به همراه منافع خود، گزینش روش انتخاب را دشوار خواهد کرد. در بسیاری از مذاکرات لازم نیست که برنده یا بازنده‌ای وجود داشته باشد، تمام گروه‌ها می‌توانند منافعی به دست آورند. مذاکره‌کنندگان به جای این‌که فرض کنند مذاکره نوعی وضعیت برنده - بازنده است می‌توانند به دنبال موقعیت‌های برنده - برنده باشند و بیشتر اوقات آن‌ها را به دست می‌آورند. مذاکره‌ی تکمیلی که مذاکره‌ی یاری‌بخش، گروهی، برنده - برنده، به دست آوردن مشترک یا مذاکره‌ی برطرف سازی مشکل نیز نامیده می‌شود موضوعی است که در این فصل درباره‌ی آن صحبت خواهیم کرد.

اهـداف گروه‌ها در مذاکره‌ی تکمیلی هـدف‌های خاص مشترکی نیست. اگـر یک طرف به اهـداف خود برسد این کار مانع از این نخواهـد شد کـه طـرف مقابل خواسته‌های خود را به دست نیاورد. منفـعـت یک طـرف بـه حـساب طرف مقابل نیست. ساختار اساسی مذاکره‌ی تکمیلی به‌گونه‌ای است کـه بـه هـر دو طرف اجازه می‌دهـد به اهـداف خود برسند.[1] گرچه ابتدا ممکن است وضعیت برای هـر دو طرف به صورت برنده - بازنده باشد، گفـتگو و بررسـی مشترک اغلب راه‌های دیگری را پیشنهاد می‌کنـد کـه در آن هــر دو طـرف می‌توانند به منافــع خـود برسـند. شـرح دادن روش‌هـا و تـلاش‌هـایی کـه مذاکره‌کنندگان برای کشف راه‌های دیگر به کار می‌برند بخش عـمده‌ی ایـن فــصل اسـت. توضـیحات مـا از نوشــته‌هـای دانـشمندان بـسیاری گرفــته شده است که فـرآیند مذاکره‌ی تکمیلی را به‌گونه‌ی جزیـی‌تـر و دقیـق‌تـری مطالعه کرده‌اند،[2] در ضمن ما به یافــته‌هـای تحقــیقات اخیـر کـه اعــتبار روش‌ها و راهبردهای خاص را تأیید کرده‌اند نیز اشاره خواهـیم کرد.

چه چیزی باعــث متفاوت بودن مذاکره‌ی تکمیلی می‌شود؟

در فــصل اول عــواملی کــه در تمــام مــذاکرات مــشترک هــستند را فـهـرست‌بندی کردیم. برای این‌که مـذاکره حـالتی تکمیلـی داشـته باشـند مذاکره کنندگان باید به موارد زیر توجه کنند:

- به جای فکر کردن به اختلاف‌ها به موارد مشترک توجه داشته باشند.
- سعی‌کنند به جای گفتگـو دربـاره‌ی موقـعــیت‌هـا دربـاره‌ی نیازهـا و منافـع گفـتگو کنند.
- قـول بدهـند نیازهای تمام گروه‌های مربوط را برآورده کنند.
- درباره طرح‌ها، پیشنهادها و اطلاعات تبادل نظر کنند.
- گزینه‌هایی را برای به‌دست آوردن منافـع مشترک ایجاد کنند.
- برای معـیارهای عـملی ضوابطی عینی به وجود آورند.

این اعـمال و چشم اندازهای ضروری اجزای اصلی فـرآیند مذاکره‌ی تکمیلی هـستند (مطلب خواندنی ۳،۱)

مطالب خواندنی ۳. ۱

ویژگی‌های شخصی که با علاقه مذاکره می‌کند

مذاکره کننده‌ی موفقی که مذاکره را با علاقه انجام می‌دهد، این ویژگی‌ها را دارد:

صداقت و بزرگواری. در مذاکره‌ای که با علاقه انجام شود، باید بین دو طرف سطح خاصی از اعتماد وجود داشته باشد. اعمالی که علاقه را در مسائل مورد توجه طرفین نشان دهد، محیط قابل اعتمادی را به‌وجود خواهد آورد.

شیوه‌ی تفکر برمبنای داشتن یک چیز به مقدار فراوان. کسانی که دارای این شیوه‌ی تفکر هستند که یک چیز را به اندازه‌ی فراوان دارند پول، آبرو و حیثیت، کنترل و غیره را به مثابه‌ی چیزی به دست نمی‌آورند که سهم آنان را کمتر کند، این‌ها وسایلی هستند که سهم بیشتری را به او می‌دهند. گرایش کمبود یا صفر مجموع می‌گوید "هر چه به تو بدهم، چیزی را از من کم خواهد کرد." مذاکره کننده‌ای که شیوه‌ی تفکر داشتن فراوان را دارد می‌داند که امتیاز دادن به او کمک می‌کند که روابط طولانی مدت پایدارتری را به وجود آورد.

خردمندی استفن کوی[1] در کتاب خود به نام *هفت عادت رهبران عالی‌رتبه‌ی بانفوذ*[2] خردمندی را شجاعتی می‌داند که در آن به خاطر خواسته‌های خود برخاسته‌اید و خواسته‌های دیگران را نیز به همان اندازه معتبر می‌دانید.

جهت‌گیری سیستم‌ها. متفکرین سیستم به جای این‌که بر به حد کمال رساندن بخش‌هایی از سیستم توجه داشته باشند، به دنبال راه‌هایی هستند که با آن می‌توان کل سیستم را بهینه سازی کرد.

1. Stephen Covey
2. Seven Habits of Highly Effective Leaders

مهارت‌های برتر گوش دادن. نود درصد ارتباط‌ها در سخن یک شخص خلاصه نشده است، بلکه در کل ساختار ارتباطی شامل حالت بیان، گفتار و بسیاری از حرکت‌های دیگر وجود دارد. گوش دادن مؤثر مستلزم این است که شخص فقط بر مبنای داوری خود به مطالب گوش نسپارد.

منبع: کریس لوبک[1] "مذاکره‌ی توافقی که در آن هر دو طرف منافع را به‌دست آورند"[2]، مدیر سلامتی (ژانویه / فوریه سال ۱۹۹۷)، صفحه‌ی ۱۴.

مروری بر فرآیند مذاکره‌ی تکمیلی

تجربیات گذشته، برداشت‌های گرایشی و جنبه‌های پراکنده‌ی چانه‌زنی واقعی به‌گونه‌ای چشمگیر نشان می‌دهند که توافق‌های تکمیلی به‌هیچ‌وجه به وجود نمی‌آیند در حالی که این‌گونه نیست، زیرا مذاکره‌کنندگان بسیار تلاش می‌کنند تا بر عوامل بازدارنده غلبه کنند و جسورانه به دنبال راه‌هایی هستند تا زمینه‌های مشترک را به وجود آورند. کسانی که می‌خواهند نتایج تکمیلی را به دست آورند باید بتوانند *بافت* و *فرآیند* مذاکره را کنترل کنند تا همکاری و تعهد تمام گروه‌ها را با خود داشته باشند. عوامل زمینه‌ای اصلی، شامل ایجاد جریان آزاد اطلاعات، سعی در فهمیدن نیازها و اهداف واقعی مذاکره‌کننده‌ی دیگر، تأکید بر موارد مشترک بین گروه‌ها و جستجوی راه‌حل‌هایی است که از طریق آن بتوان نیازها و اهداف هر دو طرف را برآورده کرد. کنترل کردن مذاکره‌ی تکمیلی شامل ایجاد کردن فرآیند شناسایی مشکل، درک نیازها و منافع هر دو طرف، ایجاد راه حل‌های دیگر و انتخاب از میان آن‌هاست.

به‌وجود آوردن جریان آزاد اطلاعات

تبادل اطلاعات به طور مؤثر توسعه دادن راه‌حل‌های تکمیلی خوب را افزایش می‌دهد.[3] تحقیقات نشان می‌دهند که عدم موفقیت در رسیدن به توافق‌های تکمیلی اغلب به ناتوانی در تبادل اطلاعات به اندازه‌ی کافی و

1. Chris Laubach
2. Negotiating a Gain-Gain Agreement

امکان شناسایی گزینه‌های تکمیلی به‌وسیله‌ی طرفین ارتباط دارد.[۴] برای تبادل اطلاعات لازم، مذاکره کنندگان باید اهداف واقعی خود را بیان کنند و به دقت به حرف هم گوش دهند. به طور خلاصه مذاکره کنندگان باید شرایطی را برای گفتگوی آزاد درباره‌ی تمام مسائل مربوطه به وجود آورند. اراده برای در میان گذاشتن اطلاعات ویژگی وضعیت‌های چانه‌زنی پراکنده که در آن گروه‌ها ممکن است از هم سلب اعتماد کنند، اطلاعات را از هم پنهان کنند، آن‌ها را درست به کار نبرند و سعی کنند تنها به خاطر منافع رقابتی خود درباره‌ی دیگران اطلاع به دست آورند، نیست.

سعی در فهمیدن نیازها و اهداف واقعی مذاکره کننده‌ی دیگر

مذاکره کنندگان با توجه به ارزش‌ها و موارد ترجیحی خود با هم تفاوت دارند. ممکن است چیزی که یک طرف می‌خواهد و آن را لازم دارد، همان خواسته‌ی طرف دیگر باشد یا با آن فرق داشته باشد. پیش از راضی کردن طرف مقابل، شخص باید نیازهای آن‌ها را دریابد. وقتی مذاکره کنندگان از این مسأله باخبر شوند که چیزی که طرف مقابل ترجیح می‌دهد همان چیزی نیست که آن‌ها می‌خواهند، این کار می‌تواند آن‌ها را تحریک کند تا اطلاعات بیشتری را با هم در میان بگذارند، ماهیت مذاکره را بهتر بفهمند و منافع مشترک بیشتری به دست آورند.[۵] همچنین وقتی گروه‌ها درباره‌ی الویت‌ها برای موضوعات خاص و نه فقط موقعیت‌های خود درباره‌ی آن تبادل اطلاعات می‌کنند، توافق‌های تکمیلی آسان‌تر می‌شوند.[۶] طی فرآیند در میان گذاشتن اطلاعات برای موارد ترجیحی، مذاکره کنندگان باید تلاش کنند که بفهمند طرف مقابل در واقع در جستجوی به دست آوردن چه چیزی است. این موضوع با چانه زنی پراکنده که در آن مذاکره کنندگان برای فهمیدن نیازها و اهداف طرف مقابل تلاش نمی‌کنند یا این کار را تنها برای مقابله، آسیب رساندن یا حتی ندادن این امکان به وی که به اهداف و نیازهای خود برسد انجام می‌دهند مغایرت دارد. جنبه‌های ارتباطی جریان اطلاعات و فهمیدن در حین این که برای مذاکره‌ی تکمیلی مهم هستند، مستلزم این است که معضل

اعتماد و صداقت کلی[1] (فصل ۱) نیز کنترل شود.[7] علاوه بر این مذاکره کنندگان ممکن است از نظر توانایی تشخیص دادن نیازها و منافع از موقعیت‌ها متفاوت باشند، به‌گونه‌ای که یک طرف فرآیند تکمیلی واقعی را می‌داند و آن را به کار می‌بندد و در حالی که طرف دیگر مهارتی ندارد و در مذاکرات به شیوه‌ای ساده لوحانه رفتار می‌کند. در چنین مواقعی لازم است طرفی که تجربه‌ی بیشتری دارد به طرفی که کم تجربه است کمک کند تا او نیازها و منافع نهفته و اساسی خود را دریابد.

توجه به موارد مشترک بین گروه‌ها و به حداقل رساندن اختلاف نظرها

برای ادامه دادن جریان آزاد اطلاعات و تلاش برای فهمیدن نیازها و اهداف طرف مقابل، مذاکره کنندگان ممکن است به چشم انداز یا مبنای داوری متفاوتی نیاز داشته باشند (برای بحث درباره‌ی تشکیل معیار به فصل پنج رجوع کنید). ممکن است لازم باشد اهداف فردی از راه تلاش‌های مشترکی که به یک هدف گروهی منتهی می‌شود دوباره به‌مثابه‌ی هدفی تعیین شود که به بهترین شیوه به دست آمده است. گاهی هدف گروهی واضح و آشکار است، برای مثال سیاستمداران یک حزب ممکن است متوجه شوند که برای اطمینان از این‌که حزب در انتخابات برنده خواهد شد، مشاجره‌های کم اهمیت آن‌ها باید کنار گذاشته شود. مدیرانی که بر سر کاهش بودجه‌های دپارتمان شخصی خود دعوا می‌کنند باید بفهمند تا زمانی که تمام بخش‌ها از کاهش بودجه‌های مناسب جلوگیری نکنند آن‌ها نمی‌توانند شرکتی که سود کم دارد را به یک شرکت پرمنفعت تبدیل کنند. در مواقع دیگر هدف گروهی چندان واضح نیست و نمی‌توان آن را به آسانی در معرض دید عموم قرار داد، برای مثال یکی از نویسندگان به عنوان مشاور شرکتی کار می‌کرد که یک کارخانه‌ی تولیدی مهم را می‌بست و در عین حال کارخانه‌های دیگری را در بخش‌های مختلف کشور باز می‌کرد. شرکت می‌خواست کارکنان را به

1. Kelley

کارخانه‌های جدید انتقال دهد و کاری بکند که آن‌ها مدت خدمت را تا زمان انتقال با خود داشته باشند؛ اتحادیه با این قرارداد موافقت کرد. با وجود این بر سر موضوع انتقال اختلاف به وجود آمد. بعضی از کارکنان می‌توانستند بی‌درنگ منتقل شوند در حالی که کسانی که برای بستن و تخلیه‌ی کارخانه‌ی قدیمی می‌بایست باقی می‌ماندند نمی‌توانستند انتقال بیابند.

چون کارکنان مدت خدمت در کارخانه‌های جدید را از زمانی که به آن‌جا وارد می‌شدند به دست می‌آوردند. کسانی که برای بستن کارخانه‌ی قبلی باقی می‌ماندند وقتی به کارخانه‌های جدید وارد می‌شدند، تا حدودی مدت خدمت کمی داشتند. برای برطرف کردن این بی عدالتی اتحادیه می‌خواست همه در یک زمان وارد شوند. رئیس نمی‌توانست انجام دادن این کار را بپذیرد. در مخالفتی که ایجاد شد دو طرف نتوانستند به هدف خود- یعنی انتقال کارکنان به کارخانه‌ی جدید بدون این‌که مدت خدمت آنان دست نخورده باقی بماند، برسند. تنها با تأکید دائمی بر رسیدن به این هدف اصلی بود که گروه‌ها توانستند به موارد مشترک که در نهایت به یک راه حل منجر می‌شد توجه کنند؛ مدیریت اجازه داد که کارکنان کارهای جدید خود را از قبل انتخاب کنند و وقتی که انتخاب انجام شد آنان مدت خدمت خود را برای مشاغل جدید در نظر گرفتند، نه پیش از این‌که در واقع منتقل شوند.

جستجوی راه حل‌هایی که نیازها و اهداف هر دو طرف را برآورده کند

موفقیت آمیز بودن مذاکره‌ی تکمیلی به جستجو برای راه حل‌هایی وابسته است که نیازها و اهداف هر دو طرف را برآورده کند. در این فرآیند، مذاکره‌کنندگان باید جدی و با گذشت باشند- باید درباره‌ی اهداف و نیازهای اولیه‌ی خود جدی باشند اما درباره‌ی این‌که چگونه به این اهداف و مقاصد برسند از خود نرمی و انعطاف نشان دهند.[۸] وقتی مذاکره کنندگان به اتخاذ موقعیت ستیزه جویانه و رقابتی نسبت به یکدیگر عادت دارند بیشتر نگران اهداف خود هستند. در چنین واکنش رقابتی، نگرانی کم درباره‌ی اهداف طرف مقابل می‌تواند دو حالت رفتاری را به وجود آورد. اول این‌که

مذاکره‌کنندگان می‌خواهند مطمئن شوند آنچه طرف مقابل به دست می‌آورد چیزی را از یافته‌های خود آن‌ها کم نخواهد کرد. در مرحله‌ی بعد مذاکره کنندگان ممکن است به خاطر میل شدید به برنده شدن یا " شکست دادن طرف مقابل " سعی کنند راه دسترسی اهداف او را سد کنند. در مقابل، در مذاکره‌ی تکمیلی موفقیت آمیز مذاکره کنندگان نه تنها باید نیازهای تکمیلی خود را مشخص و آن را دنبال کنند بلکه باید به فکر اهداف طرف مقابل باشند و راه‌حل‌هایی را بجویند تا هر دو طرف را راضی کند. نتایج براساس میزانی سنجیده می‌شوند که بتوانند نیازهای هر دو طرف را برآورده کنند نه این‌که تشخیص دهند آیا وضعیت یک طرف بهتر از دیگری است یا نه. اگر هدف یک طرف تنها این باشد که بیشتر از دیگری به دست‌آورد، مذاکره‌ی تکمیلی حتی در بهترین حالت آن دشوار خواهد بود؛ اگر هر دو طرف بخواهند بیشتر از دیگری به دست آورند، مذاکره‌ی تکمیلی غیر ممکن خواهد بود.

به طور خلاصه مذاکره‌ی تکمیلی به فرآیندی نیاز دارد که در اصل با چانه‌زنی پراکنده متفاوت است. مذاکره کنندگان باید بکوشند سطح موقعیت طرف مقابل را بررسی کنند و نیازهای نهفته‌ی او را دریابند. آن‌ها باید جریان آزاد اطلاعات را به وجود آورند و به مثابه‌ی نوعی راهنمایی برای سازماندهی گفتگوی خود، هر دو طرف را راضی نگه دارند. اگر مذاکره کنندگان چنین چشم اندازی نداشته باشند- اگر در حالت برنده - بازنده به مشکل و " طرف مقابل " خود دسترسی پیدا کنند مذاکره‌ی تکمیلی غیر ممکن خواهد بود.

مراحل اصلی در فرآیند مذاکره‌ی تکمیلی

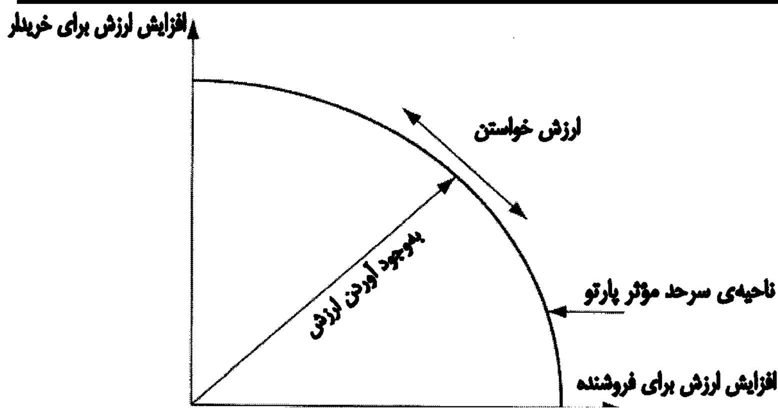
در فرآیند مذاکره‌ی تکمیلی چهار مرحله‌ی اصلی وجود دارد: شناسایی و مشخص کردن مشکل، درک کردن مشکل و شناسایی منافع و نیازها، ایجاد راه‌حل‌های دیگر برای برطرف سازی مشکل و ارزیابی راه‌حل‌ها و انتخاب از میان آن‌ها. سه مرحله‌ی اول فرآیند مذاکره‌ی تکمیلی برای *به‌وجود آوردن* */ارزش* اهمیت دارند. جهت کار کردن با یکدیگر برای به‌وجود آوردن ارزش، مذاکره کنندگان باید مشکل را بفهمند منافع و نیازهای هر دو طرف را

تعیین کنند و راه‌حل‌های دیگری را به وجود آورند. چهارمین مرحله‌ی فرآیند مذاکره‌ی تکمیلی یعنی ارزیابی و انتخاب راه‌های دیگر/*ارزش خواستن* را در بر می‌گیرد. ارزش خواستن شامل بسیاری از مهارت‌های چانه‌زنی پراکنده است که در فصل دو بررسی شدند.

رابطه‌ی بین ارزش خواستن و به‌وجود آوردن ارزش در نمودار ۳,۱ نشان داده شده است. پیشرفت فرآیندهای به‌وجود آوردن ارزش نسبت به فرآیندهای ارزش ایجاد کردن به دو دلیل اهمیت دارد: (۱) فرآیندهای به‌وجود آوردن ارزش هنگامی مؤثر است که به شیوه‌ای گروهی انجام شده باشد و به این نکته که " چه کسی چه چیزی به دست می‌آورد " توجه نداشته باشد و (۲) ارزش خواستن فرآیندهای چانه‌زنی پراکنده را دربرمی‌گیرد که در مذاکره‌ی تکمیلی باید به دقت آن را شناسایی کرد در غیر این صورت ممکن است در روابط مشکلی به وجود آید و فرآیند را به هم بزند.

در نمودار ۳,۱ هدف به‌وجود آوردن ارزش این است که محور ارزش خواستن را به سوی محور عمودی بکشاند. وقتی این کار تا بیشترین حد ممکن انجام شد خط ایجاد شده، *ناحیه‌ی سرحد مؤثر پارتو* نام دارد و نقطه‌ای دارد که در آن " توافقی وجود ندارد که بدون کاهش نتایج برای طرف دیگر، وضع را برای یک طرف بهتر کند."[۹] یکی از راه‌های مفهوم آفریدن به مذاکره‌ی تکمیلی این است که این مذاکره، فرآیند شناسایی راه‌حل‌های سرحد مؤثر پارتو است.

نمودار ۳,۱- ارزش خواستن و به‌وجود آوردن ارزش و ناحیه‌ی سرحد مؤثر پارتو



مشکل را شناسایی و مشخص کنید.
مرحله‌ی شناسایی مشکل اغلب یکی از دشوارترین مراحل است و حتی هنگامی که گروه‌های بی‌شماری در کار باشند بیشتر چالش انگیز است. در هنگام شناسایی مشکل، مذاکره کنندگان باید پنج مورد را به خاطر داشته باشند.

مشکل را چنان شناسایی کنید که هر دو طرف آن را بپذیرند. بیشتر اوقات اگر طرفین درباره‌ی راه‌حل استنباطی دارند باید با برداشت‌های کم و فکر آزاد درباره‌ی نیازهای یکدیگر فرآیند مذاکره‌ی تکمیلی را آغاز کنند. وقتی مشکل به‌طور مشترک شناسایی شد، باید نیازها و الویت‌های هر دو طرف را به درستی نشان دهد. متأسفانه اغلب این اتفاق نمی‌افتد. نگرانی فراوان و قابل درک درباره‌ی مذاکره‌ی تکمیلی این است که در طی فرآیند شناسایی مشکل طرف دیگر اطلاعات را به‌کار خواهد برد تا مشکل را به نفع خود بیان کند. برای این‌که حل مشکل حالت مثبتی داشته باشد دو طرف باید متعهد شوند مشکل را به گونه‌ای بی‌طرفانه بیان کنند. وضعیت مشکل باید برای هر دو طرف قابل قبول باشد و به صورتی گفته نشود که تقصیر را به گردن گروه دیگر بیندازد یا اولویت و برتری‌ها را برای یک طرف نگه دارد. ممکن است لازم باشد طرفین وضعیت مشکل را بارها بررسی کنند تا سرانجام شیوه‌ی ارائه‌ی آن را بپذیرند. لازم است بدانید که شناسایی مشکل از هر گونه تلاش برای ایجاد یا انتخاب گروه‌های مختلفی که تحمل مذاکره‌ی تکمیلی محتاطانه را ندارند جداست و باید این چنین باشد. در این مرحله اگر تنها باید یک ساختار مقدماتی را تکمیل کرد که در آن با وجود این، گروه‌ها "موافقت می‌کنند" که موضوع عادی جداگانه‌ای را "نپذیرند"، باید مشکلات را به صورتی واضح و آشکار شناسایی کرد.

مشکل را با توجه به جامع بودن و عملی بودن بیان کنید. کانون توجه توافق تکمیلی این است که مشکل یا مشکلات اصلی را برطرف کرد. هر چیزی که این مرکز توجه را منحرف کند باید حذف شود یا مؤثر واقع شود تا تضمین کند که می‌توان به این هدف رسید. در نتیجه، شخص

ممکن است اعتراض کند که وضعیت مشکل باید تا حد ممکن واضح باشد. با وجود این اگر مشکل پیچیده باشد یا جنبه‌های گوناگونی داشته باشد و اگر وضع مشکل این پیچیدگی را نشان ندهد، پس تلاش‌ها برای برطرف کردن آن کامل نخواهد بود. اگر مشکل در واقع پیچیده باشد گروه‌ها حتی ممکن است نتوانند با وضعیت آن موافقت کنند. هدف باید این باشد که مشکل را تا حد ممکن به گونه‌ای واضح و مختصر بیان کرد و درضمن مطمئن شد که مهم‌ترین ابعاد و اجزاء در شناسایی آن گنجانده شده‌اند. این روش با فرآیند چانه زنی پراکنده (فصل دو) که در آن گروه‌ها ممکن است با آوردن شمار فراوانی از موارد و موضوعات دیگر برای مبادله در طی این مرحله موقعیت‌های خود را بالا ببرند بسیار تضاد دارد. اگر در مذاکره‌ی تکمیلی موارد بسیاری وجود دارد گروه‌ها ممکن است بخواهند رابطه‌ی بین آن‌ها را آشکارا شناسایی کنند و تصمیم بگیرند که آیا می‌توان به مثابه‌ی مشکلات جداگانه‌ای که بعدها یکجا جمع خواهند شد یا به مثابه‌ی یک مشکل بزرگ‌تر به آن‌ها دسترسی پیدا کرد یا نه.

مشکل را به عنوان یک هدف بیان کنید و موانع رسیدن به این هدف را مشخص کنید. طرفین باید به جای فرآیند راه‌حل، مشکل را به مثابه‌ی هدف خاصی عنوان کنند که باید برآورده شود. یعنی به جای توجه به این‌که چگونه قرار است یک چیز را به دست آورند به این مسأله فکر کنند که چه چیزی می‌خواهند. سپس باید مشخص کنند که باید چه موانعی را از سر راه بردارند تا به هدف مورد نظر برسند. برای مثال در مورد قبلی، هدف ممکن است " به حداقل رساندن تعداد موارد رد شده " باشد. تعریف واضح‌تر می‌تواند چنین باشد. " به نصف رساندن شمار موارد رد شده ". پس از مشخص کردن هدف، طرفین باید مشخص کنند درباره‌ی این‌که محصول چگونه ساخته شده است، نقص‌ها چگونه به‌وجود می‌آیند، چگونه باید آن‌ها را برطرف کرد و چه چیزهایی را باید بدانند. نکته‌ی اصلی این است که آیا موانع مشخص شده جوابگوی تلاش‌های طرفین مذاکره کننده برای تغییر یا اصلاح آن‌ها هستند یا نه. اگر مذاکره کنندگان نتوانند باتوجه به زمان محدود یا راه‌حل‌های دیگر موانع را

به شیوه‌ی مؤثری مشخص کنند، در کل مذاکره، موانع به نشانه‌های مرزی تبدیل می‌شوند. درک واضح دراین‌باره که کدام موانع باید مشخص شوند و کدام یک نیازی به تشخیص ندارند می‌تواند به اندازه‌ی آگاهی واضح از این‌که چه چیزی قابل مذاکره است و درباره‌ی چه چیزی نباید مذاکره کرد برای مذاکره‌ی تکمیلی واقعی اهمیت داشته باشد.

مشکل را از حالت یکتایی خارج کنید. وقتی طرفین درگیر یک ناسازگاری هستند می‌خواهند ارزشیابی و قضاوت کنند. بینش آن‌ها درباره‌ی اعمال، راهبردها و الویت‌های خودشان مثبت است و درباره‌ی اعمال، راهبردها و اولویت‌های طرف مقابل نگرشی منفی دارند. چنین قضاوت‌های ارزشیابی می‌تواند با یک طرز فکر واضح و بی‌طرفانه تداخل پیدا کند.[۱۰] گفتن این نکته به طرف مقابل که " دیدگاه تو اشتباه است، دیدگاه من درست است " از فرآیند مذاکره‌ی تکمیلی جلوگیری می‌کند چرا که شما نمی‌توانید بدون تجاوز به مذاکره کننده‌ی دیگر به مشکل حمله کنید. در عوض، خارج کردن شناسایی یک مشکل از حالت یکتایی – برای مثال گفتن این‌که: " دیدگاه ما درباره‌ی این مشکل متفاوت است " - به هر دو طرف اجازه می‌دهد تا به جای دستیابی به مشکلی که تنها به یک طرف تعلق دارد به مشکلی دسترسی داشته باشند که متعلق به افراد یک گروه نیست.

شناسایی مشکل را از جستجوی راه حل‌ها جدا کنید. در نهایت مسأله‌ی مهم این است که تا مشکل به‌طور کامل مشخص نشده است به دنبال راه حل آن نباشیم. در چانه زنی پراکنده، مذاکره کنندگان تشویق می‌شوند که مشکل را بر اساس راه حلی که آن‌ها ترجیح می‌دهند بیان کنند و بر مبنای این تعریف امتیاز بدهند. در عوض طرفین موجود در مذاکره‌ی تکمیلی باید تا زمانی که مشکل را به‌طور کامل مشخص کرده‌اند و راه‌حل‌های مختلف را تا جایی که ممکن است امتحان کرده باشند. از دادن راه‌حل‌هایی که به نفع یک طرف یا طرف دیگر باشد، خودداری کنند.

مذاکره کنندگان باید به جای بیان راه‌حل‌های پیش از موقع، معیارهایی را مشخص‌کنند که از طریق آن راه‌حل‌های بالقوه را از این نظر که تا چه حد مناسب هستند بررسی کنند. این معیارها می‌توانند با پرسیدن سؤال‌های زیر از طرفین علاقه‌مند ایجاد شوند:

- چگونه می‌فهمیم که مشکل حل شده است یا نه؟
- چگونه متوجه می‌شویم که به هدف خود رسیده‌ایم؟
- شخص بی‌طرف چگونه می‌فهمد که مشاجره‌ی ما برطرف شده است؟
- آیا هیچ نفع یا موقعیت قانونی وجود دارد که با نتیجه‌گیری ما هنوز مشخص نشده باشد ؟
- آیا هیچ نفع یا موقعیت قانونی وجود دارد که با نتیجه‌گیری ما امتیازی به آن تعلق نگرفته باشد ؟

توسعه‌ی معیارها به این روش و استفاده از آن‌ها به مثابه‌ی ملاکی برای ارزیابی راه‌های دیگر به مذاکره‌کنندگان کمک می‌کند تا روش قاطعیت و باریک بینی را کنار بگذارند و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا روش مطلوب خاص را از روشی که ممکن است از لحاظ فردی کمتر پسندیده باشد اما راه حل تکمیلی گروهی را به وجود آورد جدا کنند.

مشکل را به‌طور کامل درک کنید- نیازها و منافع را شناسایی کنید.

بسیاری از کسانی که درباره‌ی مذاکره مطالبی نوشته‌اند- بخصوص راجر فیشر، ویلیام یوری و بروس پاتون در کتاب پرفروش خود، *رسیدن به جواب مثبت*- تأکید کرده‌اند که کلید اساسی دستیابی به توافق تکمیلی، توانایی طرفین به درک و برآورده کردن *منافع* یکدیگر است.[11] مشخص کردن منافع، مرحله‌ی مهمی از فرآیند مذاکره‌ی تکمیلی است. منافع، نگرانی‌ها، خواسته‌ها یا نیازهای نهفته‌ای هستند که مذاکره‌کننده را تحریک می‌کنند که موقعیت خاصی را اتخاذ کند. فیشر، یوری و پاتون توضیح می‌دهند با این که مذاکره‌کنندگان در ایجاد کردن موقعیت‌های خاص مناسب برای یکدیگر مشکل دارند، درک نیازهای نهفته ممکن است به

آن‌ها کمک کند راه‌حل‌هایی را به‌وجود آورند که نیازهای آن‌ها را برآورده کند. در این قسمت ابتدا منافع را به صورتی کامل‌تر شناسایی می‌کنیم و سپس درباره‌ی این موضوع صحبت می‌کنیم که چگونه فهمیدن آن‌ها برای مذاکره‌ی تکمیلی مؤثر مهم است.

مثال زیر اساس تفاوت بین منافع و موقعیت‌ها را نشان می‌دهد:

داستان دو مرد را در نظر بگیرید که در کتابخانه با هم دعوا می‌کنند. یکی از آن‌ها می‌خواهد پنجره باز باشد و دیگری می‌خواهد پنجره بسته بماند. آن‌ها بر سر این جر و بحث می‌کنند که پنجره تا چه حد باز باشد: کمی، به حالت نصفه یا بیشتر. هیچ راه حلی آن‌ها را راضی نمی‌کند. مسؤول کتابخانه وارد می‌شود و از یکی می‌پرسد چرا می‌خواهد پنجره باز باشد. " برای این‌که یه کم هوای تازه بیاد تو ". از دیگری می‌پرسد که چرا می‌خواهد پنجره بسته باشد و او نیز می‌گوید " برای این‌که هوای کثیف وارد اتاق نشه ". پس از لحظه‌ای فکر کردن، مسؤول کتابخانه پنجره‌ی اتاق بعدی را باز می‌کند که هوای تمیز بدون آلودگی را وارد اتاق می‌کند.[۱۲]

این مثال خوبی از مذاکره بر سر موقعیت‌ها و ناتوانی در درک کردن منافع نهفته است. موقعیت‌ها " پنجره باز کردن " و " پنجره بستن " هستند. اگر آن‌ها چانه زنی موضعی را ادامه دهند، نتایج ممکن می‌توانند تنها شامل پیروزی برای کسی باشد که می‌خواهد پنجره باز بماند یا پیروزی برای کسی که می‌خواهد پنجره بسته باشد و یا نوعی سازگاری که در آن هیچ کس آنچه را می‌خواهد به‌دست نخواهد آورد. توجه داشته باشیدکه برای افرادی که چانه زنی می‌کنند سازش در این‌جا بیشتر حالت بازنده - بازنده دارد تا برنده - برنده، چون یک طرف فکر می‌کند اگر پنجره کمی باز باشد هوای تازه به اندازه‌ی کافی به او نمی‌رسد و طرف دیگر فکر می‌کند که باز بودن پنجره می‌تواند زیان‌بخش باشد. سؤال‌های مسؤول کتابخانه حالت دعوا را با توجه به این نکته تغییر می‌دهد که *چرا* هر یک از افراد می‌خواهد پنجره باز یا بسته باشد: برای رسیدن هوای تازه به اتاق یا برای جلوگیری از آلودگی. درک این منافع به مسؤول کتابخانه اجازه می‌دهد راه حلی را به‌وجود آورد تا به نیازهای هر دو طرف پاسخ دهد،

راه‌حلی که وقتی دو طرف بر سر موقعیت‌های خود دعوا می‌کردند هرگز آشکار نبود.

در این مثال کلید اصلی، واژه‌ی *چرا*ست. چرا آن‌ها آن چیز مورد نظر خود را می‌خواهند. وقتی دو طرف مذاکره را آغاز می‌کنند بیشتر اوقات موقعیت‌ها یا خواسته‌های خود را آشکار می‌کنند. در چانه‌زنی پراکنده، مذاکره کنندگان موقعیت‌های خود را عوض می‌کنند و سعی دارند توافقی به‌دست آورند که تا حد ممکن به اهداف آن‌ها نزدیک باشد. به‌هرحال در مذاکره‌ی تکمیلی برای تعیین عواملی که مذاکره کنندگان را در رسیدن به هدف‌شان تحریک کرده است هر دوی آن‌ها باید شیوه‌ی تفکر و منطق طرف مقابل را دنبال کنند. فرض می‌کنیم که اگر هر دو طرف عوامل تحریک کننده را برای طرف مقابل دریابند ممکن است سازگاری‌های ممکن را در منافعی تشخیص دهند که به آن‌ها اجازه می‌دهد گزینه‌های جدیدی به وجود آورند که هر دو طرف آن را می‌پذیرند.

انواع منافع. لکس و سبنیوس[1] پیشنهاد کرده‌اند که در یک مذاکره ممکن است انواع گوناگونی از منافع با خطر مواجه شوند و هر نوع منفعت ممکن است درونی باشد (طرفین به خاطر خود آن برایش ارزش قائل هستند) یا مفید باشد (طرفین به این سبب آن را با ارزش می‌دانند، چون در آینده به آن‌ها کمک می‌کند نتایج دیگری را به دست آورند).[۱۳]

منافع اساسی به موارد اصلی مربوط می‌شود که مورد مذاکره قرار گرفته‌اند، موارد اقتصادی و مالی مثل قیمت یا نرخ یا محتوای مذاکره مثل تقسیم منابع (آن‌ها مانند موارد مشخص هستند که در فصل یک درباره‌ی آن صحبت شد). این منافع ممکن است درونی یا مفید یا هر دو نوع آن باشند؛ ممکن است چیزی را به این علت دوست داشته باشیم چون در اصل ما را راضی می‌کند و یا ممکن است چیزی را به این علت بخواهیم که به ما کمک می‌کند به یک هدف طولانی مدت دسترسی یابیم. بنابراین

1. Lax, Sebenius

متقاضی کار ممکن است چهل هزار دلار را به دو دلیل بخواهد، یکی به این سبب که این دستمزد احساس درونی او را درباره‌ی ارزش شخصی در بازار تأیید می‌کند و دیگری به این دلیل که پرداخت وام‌های تحصیلی او را آسان می‌کند.

منافع فرآیند به روش‌هایی مربوط می‌شوند که یک مشاجره برطرف می‌شود. یکی از طرفین ممکن است به این دلیل به چانه‌زنی پراکنده ادامه دهد چون از بازی زیرکانه‌ی چانه‌زنی با سرسختی خوش‌اش می‌آید یا ممکن است به این دلیل از مذاکره خوش‌اش بیاید چون فکر می‌کند پیش از این کسی با او مشورت نکرده بود و می‌خواهد درباره‌ی این‌که چگونه می‌توان یک مشکل اصلی را برطرف کرد چیزی گفته باشد. در مورد اخیر مذاکره‌کننده ممکن است مسائل مورد مذاکره را از این امکان که اجازه‌ی اظهار عقیده به وی داده شود کم اهمیت‌تر بداند.[۱۴] منافع فرآیند می‌توانند هم درونی و هم مفید باشند. صحبت کردن ممکن است از لحاظ درونی برای یک گروه مهم باشد - به آن‌ها اجازه می‌دهد تا بر قانونی بودن و ارزش خود تأکید کنند و نقش اصلی آن‌ها را در سازماندهی برجسته‌تر می‌کند؛ صحبت کردن حتی از لحاظ کارآیی نیز می‌تواند مهم باشد، از این نظر که اگر آن‌ها در صحبت کردن در این مذاکره موفق باشند می‌توانند ادعا کنند که در آینده برای صحبت کردن درباره‌ی موضوعات مرتبط دیگر باید با آن‌ها مذاکره کرد.

منافع ارتباطی نشان می‌دهد که یک یا هر دو طرف برای ارتباط خود با یکدیگر ارزش قائل‌اند و نمی‌خواهند کاری کنند که این ارتباط را از بین ببرد. منافع روابط درونی زمانی وجود دارد که طرفین هم به خاطر وجود روابط و نیز به خاطر شادی یا کامیابی که حفظ روابط آن را به وجود می‌آورد برای روابط ارزش قائل هستند. منافع روابط مفید هنگامی وجود دارد که طرفین منافع واقعی را از روابط به دست آورده‌اند و نمی‌خواهند منافع آینده را با ناخوشایند کردن آن به خطر اندازند.

در نهایت لکس و سبنیوس اشاره می‌کنند که طرفین ممکن است منافعی را در *امور اصلی* داشته باشند.[۱۵] اصول خاص – درباره‌ی این‌که چه

چیزی منصفانه و درست است، چه چیزی پذیرفتنی است، چه چیزی اخلاقی است یا چه چیزی در گذشته انجام شده است یا باید در آینده انجام شود - ممکن است به‌شدت از سوی طرفین کنترل شود و به‌مثابه‌ی راهنمایی‌های مسلطی برای اعمال آن‌ها به‌کار رود. این اصول اغلب شامل عوامل نامشخص هستند (به فصل یک رجوع کنید). منافع در اصول نیز می‌توانند درونی (به خاطر ارزش اصلی اهمیت دارند) یا اساسی باشند (به این دلیل به آن‌ها اهمیت داده می‌شود چون می‌توانند در موقعیت‌ها یا مواضع مختلف آینده به کار برده شوند).

برخی نگرش‌ها درباره‌ی منافع. ما درباره‌ی منافع و انواع آن در مذاکره اظهار نظرهای گوناگونی داریم:

۱. *کمابیش همیشه بیش از یک نوع منفعت وجود دارد که مبنای مذاکره است.* گروه‌ها اغلب چیزی بیشتر از منافع اساسی را درباره‌ی یک موضوع خواهند داشت.[۱۶] آن‌ها می‌توانند از فرآیند، روابط یا اصولی که در معرض خطر هستند مواظبت کنند. توجه داشته باشید که منافع در اصول، منافع ارتباطی اساسی و کاری را نیز به‌گونه‌ای مؤثر پشت سر خواهند گذاشت. بنابراین گروه‌ها انحصاری نیستند.

۲. *طرفین می‌توانند منافع مختلفی داشته باشند که در معرض خطرقرار دارند.* یک طرف ممکن است به موارد خاصی که مورد مذاکره هستند توجه بسیاری داشته باشد، در حالی که طرف دیگر به این توجه دارد که این موارد چگونه برطرف می‌شوند- سؤال‌ها درباره‌ی اصول یا فرآیند. آشکار کردن این منافع متفاوت باعث می‌شود تا طرفین به موارد مختلف توجه داشته باشند و راه‌حل‌هایی را ایجاد کنند که منافع هر دو طرف را دربرداشته باشد.

۳. *منافع اغلب از نیازها یا ارزش‌های عمیق بشری ریشه می‌گیرند.* بسیاری از نویسندگان پیشنهاد کرده‌اند که چارچوب‌های درک نیازها و ارزش‌های اساسی بشر برای فهمیدن منافع یاری‌دهنده

هستند.[17] بر طبق این معیارها، نیازها ترتیبی و برمبنای اولویت هستند و در مذاکرات، برآورده کردن نیازهای اساسی یا کم‌اهمیت مهم‌تر از آن‌هایی است که بیشتر مورد نیازند. برای مثال نیرنبرگ[1] نظریه‌ی نیاز مذاکره را بر مبنای اولویت‌بندی نیازهای معروف ماسلو[2] ارائه داد. در این اولویت‌بندی نیازهای اساسی روان‌شناسی و امنیتی از نیازهایی که بیشتر لازم هستند مثل تشخیص، احترام، اعتراف و خودشکوفایی فراتر خواهند رفت.[18] همچنین بورتون[3] پیشنهاد کرده است که شدت بسیاری از جدل‌های بین المللی نیازهای نهفته‌ی عمیقی را برای حفظ و امنیت هویت ملی و قومی و نیازهای اساسی دیگر نشان می‌دهد.[19]

۴. *منافع می‌توانند تغییر کنند.* همانند موقعیت‌ها بر سر موضوعات، منافع نیز می‌توانند با گذشت زمان تغییر کنند. چیزی که در هفته‌ی پیش- یا حتی بیست دقیقه‌ی پیش - برای مذاکره کنندگان اهمیت داشت، اکنون ممکن است مهم نباشد. کنش و واکنش‌های بین طرفین می‌تواند بعضی از منافع را به حال خود باقی بگذارد اما منافع دیگری را به میان خواهد آورد. بنابراین طرفین باید پیوسته مراقب تغییرات منافع خود و منافع طرف مقابل باشند. هنگامی که یک طرف با حالتی متفاوت درباره‌ی موضوعات صحبت می‌کند - وقتی حالت کلام یا تأکید گذاری او عوض شد- طرف مقابل باید در جستجوی فرصتی باشد تا تغییری را در منافع به وجود آورد.

۵. *آشکار کردن منافع.* برای آشکار کردن منافع راه‌های گوناگونی وجود دارد. گاهی مردم حتی درباره‌ی منافع خود نیز مطمئن نیستند. مذاکره کنندگان نه تنها باید از خود بپرسند: " من از این مذاکره چه می‌خواهم؟ " بلکه باید بپرسند: " چرا آن را می‌خواهم؟ "، " چرا

1. Nierenberg
2. Maslow
3. Borton

برای من مهم است؟"، "به‌دست آوردن آن چه کمکی به من می‌کند؟" و " اگر من به هدف‌ام نرسم چه می‌شود؟ " شنیدن ندای درونی - نگرانی‌ها، انگیزه‌ها، امیدها و خواسته‌های خود - برای آشکار کردن منافع شما اهمیت دارند.

همین موضوع در تشخیص منافع طرف مقابل نیز مهم است. پرسیدن سؤال‌ها برای بررسی کردن و توجه کامل به شیوه‌ی صحبت کردن، احساسات و رفتار غیر کلامی طرف مقابل نکات مهم این فرآیند هستند (به فصل پنج و شش رجوع کنید). شما ممکن است بخواهید منافع درونی- که باید خودشان برآورده شوند- و منافع سودبخش - که به شخص کمک می‌کند تا به نتایج دیگر برسند- را تشخیص دهید. در هر دو صورت هنگامی که این منافع را دریافتید می‌توانید راه‌های گوناگونی را به وجود آورید تا درباره‌ی آن‌ها صحبت کنید. نتیجه‌ی این کار، راه حل موفقیت آمیز مشترک است.

۶. *آشکار کردن منافع همیشه آسان یا به نفع هیچ کس نیست.* منتقدین " دستیابی به منافع " از طریق مذاکره، مشکل بودن تعیین منافع و توجه به آن‌ها را شناسایی کرده‌اند. پروویس[1] اظهار می‌کند که شناسایی منافع اغلب دشوار است و سعی در توجه کردن به منافع به تنهایی مسیر حرکت ناسازگاری را بیش از حد ساده یا آن را پنهان می‌کند.[20] در بعضی موارد طرفین در جستجوی بهترین هدف واقعی خود نیستند، در عوض به یک یا چند هدف خیالی توجه دارند که ممکن است طرف مقابل را گمراه کند. بنابراین گرچه هدف واقعی یک خریدار این است که خودروی قابل اطمینانی را بخرد، اما ترجیح می‌دهد خودروی پر زرق و برقی با سرعت بالا داشته باشد (هدف خیالی او).

۷. *توجه کردن به منافع ممکن است زیان‌بخش باشد.* گاهی اوقات، توجه به منافع می‌تواند از پیشرفت مذاکرات جلوگیری کند. برای مثال در گروه مذاکره‌کنندگانی که اتفاق نظر آن‌ها درباره‌ی یک موضوع خاص،

1. Provis

به جای این‌که بر مبنای منافعی فراگیر قرار داشته باشد بر یک موقعیت یکنواخت استوار است، توجه به منافع نمی‌تواند در به‌دست آوردن راه‌حل مؤثر باشد. اگر یک ائتلاف با این تعهد تشکیل شده است که اهداف خاصی را در مذاکره پیگیری کند، تشویق مذاکره کننده‌ی ارشد به بحث درباره‌ی منافع به جای پافشاری برای هدف خاص به معنای منحرف کردن هدف اتحادیه است.

راه‌حل‌های دیگری را ایجاد کنید

جستجوی راه‌حل‌های دیگر مرحله‌ی سازنده‌ای از مذاکره‌ی تکمیلی است. همین که طرفین موافقت کردند که مشکل را با هم شناسایی کنند و منافع یکدیگر را متوجه شدند. باید راه‌حل‌های متنوع دیگری را به وجود آورند. هدف این است تا فهرستی از گزینه‌ها یا راه‌حل‌های ممکن را برای برطرف کردن مشکل به‌وجود آوریم؛ ارزیابی و انتخاب از میان گزینه‌ها در مرحله‌ی آخر به عهده‌ی آن‌ها خواهد بود.

برای این‌که مذاکره‌کنندگان بتوانند راه‌حل‌های دیگری ایجاد کنند، روش‌های گوناگونی پیشنهاد شده است. این روش‌ها به دو دسته‌ی اصلی تقسیم می‌شوند. در دسته‌ی اول مذاکره کنندگان باید مشکل یا مشکلات را دوباره شناسایی کنند و ساختار آن را به‌طور مجدد تشکیل دهند تا از آنچه پیش از این یک مشکل برنده - بازنده بود حالت‌های برنده - برنده ایجاد کنند. دسته‌ی دوم فرض می‌کند که مشکل از قبل وجود داشته است و فهرستی از گزینه‌ها را به وجود می‌آورد که طرفین می‌توانند از بین آن‌ها انتخاب کنند. در مذاکره‌ی تکمیلی بر سر یک مشکل پیچیده، هر دو روش می‌توانند به‌کاربروند و حتی باهم درآمیزند.

ایجاد گزینه‌ها: به‌وجود آوردن راه‌حل‌های دیگر با شناسایی مجدد مشکل یا مشکلات. در روش‌هایی که در این دسته قرار دارند، طرفین باید نیازهای نهفته‌ی خود را شناسایی کنند و برای برآورده کردن آن‌ها راه‌های دیگری را به وجود آورند. در قسمت بعد پنج روش مختلف برای دستیابی به توافق‌های تکمیلی پیشنهاد شده و درباره‌ی آن‌ها توضیح داده

شده است.[۲۱] هر کدام از روش‌ها موضوع مورد گفتگو را دوباره مورد توجه قرار می‌دهد و اطلاعات بیشتری را درباره‌ی نیازهای واقعی طرف مقابل می‌طلبد. راه‌حل‌ها از توافق‌های پراکنده‌ی ساده‌تر گرفته تا راه‌حل‌های پیچیده‌تر و تکمیلی باهم متفاوت‌اند و برای پیدا کردن یافته‌های مشترک راه‌های گوناگونی وجود دارد.[۲۲] ما پیشنهاد می‌کنیم که طرفین کار را با ساده‌ترین و کم‌هزینه‌ترین روش آغاز کنند و تنها در صورتی به سوی روش‌های پیچیده‌تر پیش روند که روش‌های ساده‌تر با شکست مواجه شوند.

هر روش با مثالی از دو شریک در یک شرکت تجاری، شرکت مشاوره‌ای کاری موفق سامانتا و اِما که هشت مشاور غیر عضو دیگر را نیز استخدام می‌کند آغاز می‌شود. شرکا دراین‌باره تصمیم می‌گیرند که اداره‌ی جدید خود را کجا تأسیس کنند؛ نیمی از مشتریان آن‌ها از اهالی پایین شهر هستند و نیم دیگر در حومه‌ی شهر زندگی می‌کنند. دو محل احتمالی وجود دارد که آن‌ها می‌خواهند اجاره کنند. سامانتا محله‌ی پایین شهر را ترجیح می‌دهد. فضای آن کوچک است اما در محل شناخته شده‌ای قرار دارد. محل آن از جایی که هر دو شریک زندگی می‌کنند به یک فاصله است. اِما ترجیح می‌دهد که شرکت در حومه‌ی شهر باشد. این محل فضای بیشتر و دفاتر بزرگ‌تری دارد و محله‌ی آن جدیدتر و نوسازتر است. همچنین این محل به خانه‌ی اِما نزدیک‌تر اما از خانه‌ی سامانتا دور است. بهترین راه حل سازگار برای هر دو طرف این است که در محل فعلی باقی بمانند. اما سامانتا و اِما می‌خواهند ببینند آیا راه‌حلی دیگر، نیازهای آن‌ها را بهتر برآورده می‌کند یا نه.

کار را توسعه دهید. بسیاری از مذاکره کنندگان کار را با کمبود منافع شروع می‌کنند و در این شرایط برای هیچ یک از دو طرف مقدور نیست که منافع خود را برآورده کنند یا به اهداف خود برسند. راه حل ساده این است که به منابع اضافه کنیم - کار را توسعه دهید- به‌گونه‌ای که هر دو طرف به اهداف خود برسند. برای مثال شرکت مشاوره‌ای کاری می‌توانست اداره‌ها را هم در پایین شهر و هم در حومه‌ی شهر تأسیس کند تا به هر دو گروه مشتری‌ها خدمت کرده باشد. یک کار توسعه‌ای

برنامه‌ریزی شده می‌تواند هـزینه‌ی هـر دو اجاره را بپردازد. در توسـعه دادن کار، یک طرف به جز اطلاع درباره‌ی منافع طرف مقابل به چیز دیگـری نیـاز ندارد؛ این روش برای برطرف کردن مشکلات کمبود منابع، کار آسانی است. همچنین این روش در نظر می‌گیرد که توسـعه‌ی منـابع، مـشکل را برطـرف خواهـد کرد. بنابراین در صورتی که سـامانتا و اِمـا هــر دو محـل را دوسـت داشتند و می‌خواستند کار خود را توسـعه دهنـد اجـاره کـردن آن محـل‌هـا راه‌حلی موفـقـیت آمیز بود. در هـر صورت اگر عـدم توافـق آن‌ها بـر اسـاس زمینه‌های دیگر بود – برای مثال اگر نگـرش مختلفـی را دربـاره‌ی آینـده‌ی شرکت داشتند- یا اگر شرکت می‌بایست پی‌درپـی جلسه تـشکیل بدهــد، توسعه‌ی کار، راه حل مناسبی نبود. علاوه بر این چون مذاکره ممکـن اسـت هـزینه‌های یک شخص یا شرکتی که به‌طور مـستقـیم در مـذاکرات حـضور ندارد را افـزایش دهـد (برای مثال کارمندان در این نمونـه)، راه‌حـل ممکـن است برای مذاکره کنندگان تکمیلی باشد، اما برای سهام داران خطـر ایجـاد کند.[۲۳]

تاخت زدن. تاخت زدن موفـق، مستلزم این نکته است که طرفین در بـیش از یک موضوع تضاد داشته باشند و اولویت‌هـای مختلفـی بـرای ایـن مـوارد داشته باشند.[۲۴] سپس توافـق کنند که موضوعات را با هـم مبادلـه کننـد تـا یک طرف، نتیجه‌ی ترجیحی فراوانی را بر سر یک موضوع بـه دسـت آورد و طرف دیگر هـمین نتیجه را بر سر موضوع دیگری کسب کند. اگـر طرفــین به‌طور اتفاقی موارد مختلف را به گونه‌ی متفاوتی تـرجیح مـی‌دهــند و هــر طرف بیشترین نتیجه‌ی ترجیحی را درباره‌ی مسأله‌ای کـه بـرای آن اولویـت قائل است به دست آورد، هـر کدام باید چیز بیشتری به دست آورد و نتـایج مشترک باید بیشتر باشد.[۲۵] برای مثال شرکت مشاوره‌ای کاری مـی‌توانـست محله‌ی پایین شهـر را اجاره کند و اداره‌ی بزرگ‌تر را به شرکت اِمـا بدهــد. سامانتا محل مورد نظر خود را که بیشتر برایش مهـم است به‌دست مـی‌آورد و اِما به فـضای کاری بهـتری که ترجیح می‌دهد می‌رسد.
تاخت زدن - بـه مثابـه‌ی بخـشی از فــرآیند امتحـان کـردن پیـشنهادهای مختلف که نیازهای هـمه‌ی افـراد در برگیرنده را فـراهـم می‌کند- اغـلب بـا

پیگیری و خطای کاری انجام می‌شود. طرفین باید ابتدا مشخص کنند کدام موارد در خطر هستند و بعد درباره‌ی اولویت‌های فردی خود بر سر آن موضوعات تصمیم‌گیری کنند. اگر پیش‌تر دست‌کم دو موضوع ارائه شده باشد، هر نوع ترکیبی از دو موضوع یا بیشتر می‌تواند برای تاخت زدن مناسب باشد. تحقیقات نشان می‌دهند وقتی تعداد موارد مذاکره بیشتر شود مذاکره کنندگان به توافق‌های بهتری دست می‌یابند.[۲۶] اگر ابتدا چنین به نظر برسد که تنها یک موضوع در مخاطره قرار دارد، طرفین باید آن را " تفکیک " کنند و به دو یا چند موضوع تبدیل کنند تا بتوان تاخت زدن را آغاز کرد.[۲۷] موارد نگران کننده‌ی اضافی نیز ممکن است از طریق فرآیند مشکل گشایی گروهی که در زیر شرح داده شده است ایجاد شوند.

در نهایت تاخت زدن می‌تواند هنگامی مؤثر باشد که گروه‌ها دو مورد را با هم ترکیب کنند نه این‌که مذاکرات موفقیت آمیز را به نوبت انجام دهند- یعنی یک طرف آنچه می‌خواهد را این بار به‌دست آورد و طرف دیگر آن را دفعه‌ی بعد کسب کند. تحقیقات انجام شده به‌وسیله‌ی مانیکس، تینسلی و بازرمن[1] نشان می‌دهد وقتی گروه‌ها نمی‌خواهند در آینده با شخص دیگر مذاکره کنند با گذشت زمان تاخت زدن را کمتر به کار می‌برند و بنابراین ممکن است در مذاکره‌ی فعلی نتایج بهینه‌ی کمی را به‌دست آورند.[۲۸]

پاداش‌های نامشخص بدهید. سومین روش ایجاد راه‌های دیگر این است که به شخص اجازه دهیم تا اهداف خود را به دست آورد و به خاطر فراهم شدن منافع‌اش با شخص دیگر تسویه حساب کند. این تسویه حساب ممکن است با مذاکره‌ی واقعی ارتباطی نداشته باشد، با وجود این، شخص دریافت کننده، آن را برای موافقت کردن با اولویت‌های طرف دیگر مناسب می‌بیند. چنین پاداشی " نامشخص " است چون به طور مستقیم با مسائل اساسی مورد بحث در ارتباط نیست. برای مثال شرکت مشاوره‌ای کاری می‌توانست تصمیم بگیرد که دفاتر را در حومه‌های شهر اجاره کند و

1. Manix, Tinsley, Bazerman

تمام اسباب و اثاثیه‌ی جدید اداره را به سامانتا بدهد. در این صورت اِما می‌تواند در حین این‌که سامانتا به خاطر موافقت با محل جدید اداره، اسباب و اثاثیه‌ی جدید دفاتر را به عنوان پاداش نامشخص دریافت می‌کند دفاتر خود را در محلی که می‌خواست تأسیس کند.

برای این که پاداش نامشخص کارآیی داشته باشد، شخصی که پاداش می‌دهد باید بداند چه چیزی برای طرف مقابل مهم است و چه پاداش‌هایی او را متقاعد نمی‌کند (به بیان دیگر برای رضایت او چه پاداشی لازم است). شاید لازم باشد اِما پیشنهادهای متفاوت (انواع و میزان پاداش‌ها) را امتحان کند تا بفهمد برای راضی کردن سامانتا چه پاداشی لازم است. این فرآیند کشف می‌تواند به یک وضعیت چانه زنی پراکنده تبدیل شود، چون سامانتا ممکن است خواسته‌های زیادی مثل هزینه‌ی تأسیس دفاتر را در حومه‌ی شهر درخواست کند در حالی که اِما سعی دارد میزان پاداشی که می‌خواهد بپردازد را به کم‌ترین حد برساند.

برای توافق کردن طرف مقابل هزینه‌ها را کم کنید. با کاهش هزینه‌های یک طرف به اهداف خود می‌رسد و در صورتی که طرف دیگر با او کنار بیاید هزینه‌های وی کم خواهد شد. برای مثال شرکت مشاوره‌ای کاری می‌توانست تصمیم بگیرد تا دفاتر را در حومه‌ی شهر اجاره کند و یک یارانه‌ی مسافرتی و خودروی جدید شرکت و محل رزرو شده‌ی پارکینگ را برای سامانتا فراهم کند. در این صورت اِما محل مورد نظر خود را به دست خواهد آورد و در ضمن چون سامانتا با محل اداره‌ی جدید موافقت کرده است هزینه‌های وی کاهش خواهد یافت.

بر خلاف پاداش دهی نامشخص، در حالی که طرفی که به او پاداش داده شده است برای موافقت چیزی را دریافت می‌کند، کاهش هزینه به این منظور ایجاد می‌شود تا هزینه‌های طرف دیگر را به دلیل موافقت با راه‌حل به کم‌ترین حد برساند. در نتیجه این روش نسبت به تاخت زدن یا پاداش نامشخص پیچیده‌تر است، چون درباره‌ی نیازها و اولویت‌های واقعی طرف مقابل (منافع طرف، اهمیت چیزی برای او و این‌که چگونه می‌توان

نیازهای وی را به صورتی خاص برآورده کرد) به دانش اساسی بیشتری نیاز دارد.

یک راه حل ارتباطی پیدا کنید. وقتی طرفین بتوانند گزینه‌های جدیدی ایجاد کنند که تمام نیازهای خاص آن‌ها را برآورده کند، راه‌حل ارتباطی را به وجود آورده‌اند. برای مثال شرکت مشاوره‌ای کاری می‌توانست تصمیم بگیرد که تعداد شرکا را در شرکت زیاد کند و جای بزرگ‌تری را در پایین شهر اجاره کند که اسباب و اثاثیه‌ی اداری جدیدی داشته باشد و آدرس خیابان آن شناخته شده باشد.

ارتباط موفقیت آمیز به تشکیل مجدد ساختار مشکل نیاز دارد تا طرفین درباره‌ی موقعیت‌ها صحبت نکنند، بلکه اطلاعات مناسبی افشا کنند تا منافع و نیازهای خود را کشف کنند و گزینه‌هایی به وجود آورند که نیازهای همه را برآورده کند.[۲۹] مرتبط کردن راه‌حل‌ها همیشه تمام نگرانی‌ها را برطرف نمی‌کند. ممکن است اما از جابه‌جایی خوش‌اش نیاید یا سامانتا با توسعه‌ی شرکت موافق نباشد، اما هر دو موافقت کرده‌اند که کار کردن با هم برای آن‌ها مهم است و تلاش کرده‌اند راه‌حلی ایجاد کنند که مهم‌ترین نیازهای آن‌ها را برآورده کند. اگر مذاکره کنندگان در اصل خود را به مذاکره‌ی برنده - برنده متعهد بدانند، مرتبط کردن راه‌حل‌ها کم و بیش برای هر دو طرف بسیار قانع کننده خواهد بود.

پی‌گیری موفق این پنج روش مستلزم این است که بین دو طرف، تبادل اطلاعاتی به صورت پرمعنی وجود داشته باشد. گروه‌ها یا باید داوطلبانه اطلاعات بدهند یا از یکدیگر سؤالاتی بپرسند که برای نشان دادن گزینه‌های برنده - برنده اطلاعات کافی را به‌وجود آورد. مجموعه سؤالاتی به‌طور مجدد تنظیم شده است که این امکانات را نشان می‌دهد، در جدول ۳٫۱ ارائه شده است.[۳۰]

جدول ۱,۳- تنظیم مجدد سؤال‌ها برای نشان دادن گزینه‌های برنده- برنده

توسعه دادن کار

۱. چطور هر دو طرف می‌توانند به آنچه می‌خواهند برسند؟
۲. آیا در منبع کمبودی وجود دارد؟
۳. چگونه می‌توان منابع را گسترش داد تا خواسته‌های هر دو طرف برآورده شود؟

تاخت زدن

۱. چه مواردی برای من اولویت بیشتری دارند و کدام یک کم اهمیت‌ترند؟
۲. کدام موارد برای مذاکره کننده‌ی دیگر اولویت بیشتری دارد و چه مواردی کم اهمیت‌تر هستند؟
۳. آیا مواردی وجود دارند که برای من اهمیت بسیاری دارد و برای طرف مقابل کم اهمیت است یا برعکس؟
۴. آیا می‌توانم یک موضوع گسترده را به دو یا چند موضوع کوچک‌تر تفکیک کنم تا بعدها بتوان آن‌ها را تاخت زدن کرد؟
۵. چه مواردی برای من کم هزینه است و ارزش به‌دست آوردن آن برای مذاکره کننده‌ی دیگر بیشتر است که می‌تواند در تاخت زدن به‌کار رود؟

پاداش نامشخص

۱. اهداف و معیارهای طرف مقابل کدام‌اند؟
۲. چه‌کاری می‌توانم انجام دهم که طرف مقابل را خوشحال کنم و هم‌زمان به من اجازه می‌دهد تا مسیر خودم را در موضوع اصلی ادامه دهم؟
۳. در پاداش‌دهی چه مواردی برای من کم هزینه است و ارزش به‌دست آوردن آن برای مذاکره کننده‌ی دیگر بیشتر است که می‌تواند به‌مثابه‌ی پاداش نامشخص به‌کار رود؟

کاهش هزینه

۱. پیشنهاد من چه هزینه‌ها و خطراتی را برای مذاکره کننده‌ی دیگر به‌وجود می‌آورد؟

۲. برای این‌که هزینه‌ها و خطرات مذاکره کننده‌ی دیگر را به کمترین حد برسانم تا او موافقت کند چه کارهایی می‌توانم انجام دهم؟

ارتباط به‌وجود آوردن

۱. منافع و نیازهای نهفته‌ی واقعی مذاکره کننده‌ی دیگر کدام‌اند؟
۲. منافع و نیازهای نهفته‌ی واقعی من چیست؟
۳. بیشترین و کمترین اولویت‌ها در اهداف و نیازهای هر کدام از ما چیست؟
۴. آیا می‌توانیم راه حلی را ایجاد کنیم که اولویت‌های نسبی، منافع نهفته و نیازهای هر دو مذاکره کننده را برآورده کند؟

ایجاد راه‌حل‌های دیگر برای مشکل هنگامی که ارائه می‌شود. علاوه بر روش‌های ذکر شده‌ی بالا، شیوه‌های دستیابی گوناگونی برای ایجاد راه‌حل‌های دیگر بیان شده است. این روش‌ها می‌توانند به‌وسیله‌ی خود مذاکره کنندگان یا شمار بسیاری از گروه‌های دیگر (حوزه‌های انتخاباتی، حضار، شاهدین و غیره) به کار گرفته شوند. بسیاری از این روش‌های دستیابی اغلب در گروه‌ها کاربرد دارند. گروه‌ها بیشتر اوقات نسبت به افراد، مشکلات را بهتر برطرف می‌کنند چون در عمل چشم اندازهای بیشتری را ارائه می‌دهند و می‌توانند راه‌های گوناگونی را برای برطرف کردن مشکل به‌وجود آورند. به‌هرحال برای جلوگیری از انحطاط فرآیند پیشرفت به سوی رقابت برنده - بازنده یا حالت مشاجره، گروه‌ها باید روش‌هایی را نیز برای شناسایی مشکل، شناسایی منافع و ایجاد گزینه‌ها اتخاذ کنند.

مشکل گشایی گروهی. در مشکل گشایی گروهی گروه‌های کوچک با هم کار می‌کنند که تا حد امکان راه‌حل‌هایی به‌وجود آورند که مشکل را برطرف کند. یک فرد بدون نظر دادن، در حین شناسایی راه‌حل‌ها آن‌ها را شرح می‌دهد. شرکت کنندگان می‌خواهند خودانگیخته و حتی خیال‌پرداز باشند و نظرات هیچ کس (حتی خودشان) را کتمان نکنند. علاوه بر این، برای این‌که از بیان آزاد اظهار نظرها جلوگیری نشود. شرکت کنندگان نباید راه‌حلی را هنگام پیشنهاد آن ارزیابی کنند یا درباره‌ی آن صحبت کنند.

موفقیت مشکل‌گشایی عمومی به میزان تحریک اخلاقی بستگی دارد که هنگام جمع شدن ایده‌های مختلف به‌وجود می‌آید. قوانین زیر باید مورد توجه قرار گیرند.

۱. *از قضاوت درباره‌ی راه‌حل‌ها یا ارزیابی آن‌ها خودداری کنید.* راه‌حل‌های ابتکاری اغلب از ایده‌هایی سرچشمه می‌گیرند که غیر واقع بینانه و غیرعملی هستند و انتقاد کردن در تفکر خلاق خلل ایجاد می‌کند. بنابراین مهم است که از قضاوت درباره‌ی راه‌حل‌ها جلوگیری کرد و تا زمانی که گروه گزینه‌یابی‌ها را تمام کرده است نباید عقیده ای را ارزیابی کرد یا آن را حذف کرد.

۲. *مردم را از مشکلات جدا کنید.* فرآیندهای مذاکرات و مشکل‌گشایی گروهی اغلب محدود هستند چون طرفین مسؤولیت راه‌حل‌ها و گزینه‌های ترجیحی را به عهده می‌گیرند.[۳۱] از آن‌جایی که مذاکره‌کنندگان رقابتی نسبت به طرف مقابل حالت دفاعی به خود می‌گیرند، بعید است که ارزش راه‌حل پیشنهادی طرف مقابل که برای موقعیت طرف مناسب به نظر می‌رسد را بدانند. بیشتر اوقات نمی‌توان بدون بررسی درباره‌ی شخصی که مشکلی را دارد با آن مشکل دست و پنجه نرم کرد. بنابراین برای حل مشکل به شیوه‌ای مؤثر، مذاکره‌کنندگان باید مردم را از مشکل جدا کنند و با چشم‌پوشی از این‌که چه کسی آن‌ها را به وجود آورده است، تمام راه‌حل‌های ممکن را به شیوه‌ای موفقیت آمیز به کار برند. برای مثال فهرست بندی پیشنهادها به صورت یک مجموعه روی تخته سیاه یا نمودار به طرفین کمک می‌کند تا هر ایده و عقیده‌ی خاصی را فردیت زدایی کنند و به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهد تا بدون در نظر گرفتن این‌که چه کسی راه حل را به‌وجود آورده است راه حلی را انتخاب کنند که به بهترین شیوه مشکل را برطرف می‌کند. شیوه‌ها برای ایجاد گزینه‌هایی که گمنامی را به وجود آورند ممکن است احتمال زیاد شدن ناسازگاری بین شخصی را کاهش دهد.

۳. *فرآیند مشکل گشایی گروهی را به صوورت کامل انجام دهید.* بهترین نظرات اغلب زمانی به‌وجود می‌آیند که جلسه تمام شده یا مشکل حل شده است. گاهی اوقات به این دلیل چنین اتفاقی می‌افتد چون طرفین به اندازه‌ی کافی پایداری نداشته‌اند. تحقیقات نشان داده‌اند وقتی افرادی که افکار خود را روی هم می‌گذارند تا مدت بسیاری روی یک فرآیند کارکنند بهترین نظرات به احتمال زیاد در بخش‌های بعدی فعالیت ظاهر می‌شوند. چنان که شیا[1] می‌گوید: "گویا ایجاد نظرات فراوان، احتمال به وجود آوردن نظرات برتر را افزایش می‌دهد. وقتی ایده‌ها و نظرات بیان می‌شوند آن‌ها می‌خواهند نظرات دیگر را به وجود آورند. از آن‌جایی که می‌توان ایده‌ها را یکی پس از دیگری به وجود آورد، آن‌هایی که در انتهای جلسه به‌وجود می‌آیند اغلب نسبت به نظراتی که فرهیختگی و پیچیدگی در آن‌ها وجود ندارد برتری دارند. اگر شمار فراوانی از نظرات غیر عملی بیان شوند چه تفاوتی ایجاد می‌شود در مرحله‌ی بعدی فرآیند برنده – برنده، می‌توان آن‌ها را ارزیابی کرد و بی‌درنگ رد کرد. مسأله‌ی مهم این است که اگر نظرات مفیدی وجود داشته باشند، تعداد کمی از آن‌ها از بین رفته باشند." [۳۲]

۴. *از افراد غیر عضو کمک بخواهید.* بیشتر اوقات افرادی که درباره‌ی شرح مذاکره یا حتی درباره‌ی موضوع آن چیزی نمی‌دانند می‌توانند گزینه‌ها و امکاناتی پیشنهاد کنند که در طی مذاکره در نظر گرفته نشده است. افراد غیر عضو می‌توانند اطلاعات اضافی را به فهرست گزینه‌های دیگر اضافه کنند یا می‌توانند فرآیند را سازماندهی کنند و طرفین را در جریان کار قرار دهند.

بررسی‌ها. ضعف مشکل گشایی گروهی این است که به ایده‌ها و نظرات کسانی که در مذاکره حضور ندارند احتیاجی ندارد. روش دیگر این است که یک پرسش‌نامه‌ی کتبی را بین افراد پخش کنیم و با مطرح کردن مشکل از

1. Shea

آنان بخواهیم تمام راه‌حل‌های ممکن قابل تصور را در آن فهرست بندی کنند. این فرآیند را می‌توان در مدت کوتاهی اجرا کرد. در هر صورت مسأله‌ی مهم این است که طرفین نمی‌توانند از برتری اصلی مشکل گشایی گروهی، یعنی دیدن و شنیدن نظرات افراد دیگر بهره ببرند.

مشکل گشایی گروهی الکترونیکی. روش مبتکرانه برای جمع‌آوری ایده‌ها و نظرات این است که یک تسهیل کننده‌ی حرفه‌ای را به کار بگیریم و از مشکل گشایی گروهی الکترونیکی استفاده کنیم.[۳۳] تسهیل کننده، مجموعه سؤالاتی را به‌کار می‌برد تا اطلاعات داده شده‌ی شرکت کنندگان را تنظیم کند، این شرکت کنندگان پاسخ‌های خود را بدون دادن نام و نشان به رایانه می‌دهند و رایانه آن را برای یک گروه دست جمعی به نمایش می‌گذارد. شاید تسهیل‌کننده برای بررسی بیشتر، سؤالات اضافی بپرسد. مشکل گشایی گروهی الکترونیکی ممکن است، بخصوص برای مذاکرات تکمیلی که طرفین بسیاری را دربر می‌گیرند (فصل ده) یا در طی آمادگی برای مذاکره‌ی تکمیلی که نظرات متفاوتی در گروه یک شخص وجود دارد، مفید باشد (به مبحث آماده شدن برای مذاکره در فصل چهار رجوع کنید).

خلاصه. بحث ما درباره‌ی دو روش دستیابی اساسی در ایجاد راه‌حل‌های دیگر، ایجاد گزینه‌ها برای مشکل هنگامی که داده می‌شود و ایجاد گزینه‌ها با شناسایی مجدد مشکل ممکن است این احساس را به ما بدهد که اگر مذاکره کنندگان گزینه‌های مختلف را به میزان کافی به وجود آورند راه‌حل مشکل خود را آسان‌تر پیدا خواهند کرد. اگر چه شناسایی گزینه‌ها گاهی به یک راه حل منتهی می‌شود اما راه‌حل‌ها اغلب در اثر سخت کار کردن و پی‌گیری فرآیندهای مربوطه‌ی بی‌شماری به دست می‌آید، که این فرآیندها عبارت‌اند از: تبادل اطلاعات، توجه به منافع به جای موقعیت‌ها و انعطاف‌پذیری قاطعانه.[۳۴] تبادل اطلاعات به طرفین اجازه می‌دهد مقدار اطلاعات موجود را به بیشترین حد برسانند. توجه به منافع نیز به آن‌ها اجازه می‌دهد که از موقعیت‌های اولیه و خواسته‌ها فراتر روند و مشخص کنند طرفین در واقع چه می‌خواهند، در حقیقت چه نیازهایی را

باید برآورده کرد. در نهایت انعطاف‌پذیری قطعی به طرفین این امکان را می‌دهد درباره‌ی آنچه می‌خواهند به‌دست آورند (برای مثال منافع) قاطعانه عمل کنند و در عین حال درباره‌ی شیوه‌ی به‌دست آوردن آن از خود نرمش نشان دهند. انعطاف‌پذیری قاطعانه تشخیص می‌دهد که مذاکره کنندگان یک یا دو منافع اصلی یا مهم دارند، گرچه ممکن است تنوع گسترده‌ای از موقعیت‌ها، راه‌حل‌های ممکن یا موارد دیگر در مذاکره آورده شوند. بنابراین در میان بسیاری از راه‌حل‌های موفقی که باعث خوشحالی مذاکره کننده می‌شوند مهم‌ترین آن‌ها به‌طور مستقیم اولویت‌های برتر را در نظر می‌گیرند. مذاکره کنندگان باید بتوانند موقعیت‌هایی را که درباره‌ی آن‌ها سرسخت هستند و نیز موقعیت‌هایی که در آن‌ها می‌خواهند از خود نرمی نشان دهند را به طرف مقابل نشان دهند.

راه‌های دیگر را ارزیابی و انتخاب کنید

چهارمین مرحله‌ی فرآیند مذاکره‌ی تکمیلی این است که راه‌های دیگری که در طی مرحله‌ی قبل ایجاد شده است را ارزیابی کنید و بهترین آن را برای اجرا کردن انتخاب کنیم. وقتی این چالش نوعی ستیزه‌جویی ساده‌ی منطقی است، ارزیابی و انتخاب مراحل ممکن است به شیوه‌ای مؤثر در یک مرحله‌ی واحد با هم آمیخته شوند. در هر صورت ما برای کسانی که با فرآیند تکمیلی راحت نیستند، پیروی از مراحلی جداگانه را پیشنهاد می‌کنیم که عبارت‌اند از: معیارها و معانی، راه‌های دیگر، ارزیابی و انتخاب. پیروی از این مراحل جداگانه برای کسانی که مشکلات پیچیده یا شمار بسیاری از گزینه‌های متنوع را کنترل می‌کنند نیز پیشنهاد خوبی است. مذاکره کنندگان باید هرگزینه را در برابر معیار واضح بسنجند یا رتبه‌ی آن را تنظیم کنند. اگر هیچ گزینه یا گزینه‌هایی مناسب و پسندیده به نظر نمی‌رسد، این موضوع را بیان می‌کند که مشکل به درستی شناسایی نشده است (بازگشت به معانی)، یا معیارهایی که پیش‌تر ایجاد شده‌اند منطقی نبوده‌اند، به موضوع ربطی نداشته‌اند یا واقعی نیستند (بازگشت به معیارها). در نهایت گروه‌ها باید در بعضی از فرآیندهای تصمیم گیری

شرکت کنند که در آن ارزش‌های نسبی گزینه‌های ترجیحی هر مذاکره کننده را مورد بحث قرار می‌دهند و بر سر بهترین گزینه‌ها توافق می‌کنند. در ارزیابی گزینه‌ها و رسیدن به یک اتفاق نظر باید مراحل زیر را رعایت کرد:[۳۵]

تعداد گزینه‌های راه‌حل را محدود کنید. فهرست گزینه‌های ایجاد شده را بررسی کنید و به گزینه‌هایی توجه داشته باشید که یک یا چند نفر از مذاکره کنندگان از آن‌ها حمایت می‌کنند. این روش بهتر از آن است که بگذاریم مردم به معیارها و گزینه‌های منفی و غیرقابل قبول توجه داشته باشند. در این‌جا راه‌حل‌هایی که دست کم یک مذاکره کننده از آن حمایت نمی‌کنند باید حذف شود.

راه‌حل‌ها را بر مبنای کیفیت، معیار و قابل قبول بودن ارزیابی کنید. راه‌حل‌ها را باید با دو معیار اصلی قضاوت کرد: این‌که تا چه حد خوب هستند و برای افرادی که آن‌ها را به‌کار می‌بندند تا چه میزان پذیرفتنی خواهند بود. مذاکره کنندگان میزان کیفیت را با تعیین این‌که چه چیزی بهتر است و چه چیزی منطقی‌تر و عاقلانه‌تر است ارزیابی می‌کنند. تا اندازه‌ای که طرفین بتوانند با حقایق انکار ناپذیر، کاهش عاقلانه و درخواست‌ها برای معیارهای منطقی از بحث‌های خود حمایت کنند، بحث آنان برای به دست آوردن حمایت دیگران قانع‌کننده‌تر خواهد بود. فیشر، یوری و پاتون پیشنهاد می‌کنند که طرفین *معیارهای واقعی* را برای تصمیم‌گیری درخواست کنند.[۳۶] پیشنهاد آن‌ها می‌گوید که نسبت به یک راه‌حل انحرافی، طرفین بیشتر تمایل دارند راه‌حلی را بپذیرند که برای همه منصفانه باشد. بنابراین باید به دنبال مقدمات، تصمیمات داور یا نتایج منصفانه‌ی واقعی دیگر و فرآیندهایی باشند که می‌توانند به عنوان معیارهایی به کار برده شوند تا منصفانه بودن توافق فعلی را توجیه کنند. این معیارها ممکن است از آنچه مذاکره کنندگان آن را به مثابه‌ی بهترین راه حل یا یک راه‌حل منطقی توجیه می‌کنند متفاوت باشند. کسانی که

گزینه‌های راه‌حل را ارزیابی می‌کنند باید برای مبادله کردن آماده باشند تا مطمئن شوند که معیارهای کیفیت و پذیرش به وجود آمده‌اند.

قبل از ارزیابی گزینه‌ها با معیارها موافقت کنید. به طور مطلوب مذاکره کنندگان در ابتدای فرآیند با معیارهای ارزیابی راه‌حل‌های تکمیلی بالقوه موافقت کنند.[۳۷] آنان می‌توانند این معیارها را هنگامی به کار برند که باید گزینه‌ها را به یک راه حل محدود کنند- برای مثال یک داوطلب برای شغل جدید- یا گزینه را برای موفقیت انتخاب کنند. اگر طرفین ابتدا درباره‌ی معیارها گفتگو کنند و مشخص کنند که کدام یک مهم هستند می‌توانند جدا از در نظر گرفتن هر گزینه یا مورد خاص درباره‌ی معیار تصمیم‌گیری کنند. بعدها وقتی موارد مناسب یا گزینه‌های خاص را در نظر می‌گیرند بهترین آن را بر مبنای این معیارها انتخاب می‌کنند نه بر مبنای خواست جداگانه‌ی یک طرف یا طرف دیگر. اگر طرفین موافقت کنند ممکن است آن‌ها بعدها معیارهای خود را بررسی کنند تا چیز بهتری را انتخاب کنند، اما این کار را باید تنها با توافق تمام مذاکره کنندگان انجام دهند. در واقع بد نیست که هر چند وقت یک‌بار معیار را بررسی کنیم و ببینیم آیا هر مذاکره کننده همان اولویت اولیه را برای آن‌ها قائل است یا نه. بحث درباره‌ی راه‌های دیگر بیشتر اوقات باعث می‌شود مذاکره کنندگان اولویت‌ها و نیز حدس‌های خود را درباره‌ی احتمال موفقیت و هزینه‌ی گزینه‌های خاص بررسی کنند.

اولویت‌های شخصی را توجیه کنید. اغلب برای مردم دشوار است توضیح دهند چرا چیزی را که دوست دارند دوست دارند، یا چرا چیزی را که دوست ندارند دوست ندارند. وقتی از آن‌ها پرسیده می‌شود: " چرا اونو دوست داری؟ " پاسخ اغلب این است: " نمی‌دونم، فقط دوست دارم. " علاوه بر این مذاکره کنندگان با تحت فشار قرار دادن رقبا برای توجیه خود، چیز زیادی به دست نمی‌آورند – انجام دادن چنین کاری اغلب آن‌ها را عصبانی می‌کند و باعث می‌شود حالت دفاعی به خود بگیرند؛ ممکن است احساس کنند، حالت ارجحیت داشتن آن قدر که باید وجود ندارد.

برای مثال اگر موضوع بحث این باشد که برای شام چه چیزی بخوریم و طرف بگوید که از سوپ گوشت صدف خوش‌اش می‌آید، لازم نیست او را وادار کنیم تا این غذا را بخورد. در عوض اگر طرفین این اطلاعات را بپذیرند و بکوشند برای شام چیزهای دیگری پیشنهاد کنند، کار آن‌ها تأثیر بیشتری خواهد داشت. با وجود این، ارجحیت‌های شخصی اغلب دلیل اصلی عمیق‌تری دارند- گفتگوی ما درباره‌ی این‌که چگونه منافع، ارزش‌ها و نیازها مبنای موقعیت‌ها هستند را به خاطر بیاورید. بنابراین پرسش‌ها از یک طرف درباره‌ی ارجحیت طرف دیگر ممکن است تلاشی باشد تا یک موقعیت را بررسی کنیم و منافع و نیازهای نهفته را نیز شناسایی کنیم. اگر طرف دیگر در جواب به سؤالی درباره‌ی دلیل یک چیز حالت دفاعی کمی به خود بگیرد، مذاکره‌کننده به جای چالش با چشم اندازهای طرف مقابل باید توضیح دهد که هدف از این کار بررسی منافع نهفته‌ی ممکن است که می‌توانند توافق مشترک را آسان‌تر کنند.

در انتخاب کردن گزینه‌ها مراقب تأثیر موارد نامشخص باشید. یکی از طرفین ممکن است به این دلیل از یک گزینه خوش‌اش بیاید چون باعث می‌شود تا یک مورد نامشخص برآورده شود- برای مثال مورد شناسایی قرار بگیرد، قوی به نظر برسد یا تا حدی منطقی سختگیر باشد، احساس کند که برنده است و غیره. موارد نامشخص یا اصول می‌توانند برای مذاکره‌کننده منافع مهمی باشند. موارد نامشخص باعث می‌شود در صورتی که گزینه‌ای نیازهای مشخص و نامشخص را برآورده کند، مذاکره کنندگان برای به دست آوردن یک راه حل خاص به شدت بحث و جدل کنند. بحث درباره‌ی موارد نامشخص ممکن است برای بعضی از طرفین ناخوشایند باشد یا حتی از ماهیت و قدرت آن‌ها در فرآیند مذاکره خبر نداشته باشند. بیشتر اوقات بهتر است به طرف مقابل کمک کنیم که این موارد نامشخص را شناسایی کند و به عنوان بخشی از فرآیند ارزیابی، آن‌ها را برای همه آشکار کند. شاید طرف مقابل گزینه‌هایی را ترجیح می‌دهد که این موارد نامشخص را برآورده می‌کند و اگر به گونه‌ای بود که بتوانید آن‌ها را بپذیرید، موافقت با این گزینه‌ها می‌توانند امتیازهای مهمی باشند.

برای ارزیابی گزینه‌های پیچیده از زیرگروه‌ها استفاده کنید. وقتی باید گزینه‌های پیچیده‌ی بی‌شماری در نظر گرفته شوند یا هنگامی که راه‌حل، افراد بسیاری را تحت تأثیر قرار خواهد داد، گروه‌های کوچک می‌توانند در عمل یاری‌بخش باشند. گروه‌های شش تا هشت نفره که از نمایندگان هر دسته، طرف یا زیرگروه تشکیل شده‌اند در مقایسه با یک گروه بزرگ‌تر به شیوه‌ی مؤثرتری عمل می‌کنند. فرآیندهای گروهی در مذاکره در فصل ده با جزییات بیشتری شرح داده شده‌اند.

برای استراحت کردن وقت بگذارید. اگرچه گروه‌ها ممکن است سخت‌ترین بخش فرآیند - یعنی ایجاد فهرستی از گزینه‌های موفقیت‌آمیز- را تکمیل کرده باشند ممکن است در صورت به هم خوردن مذاکرات نگران شوند؛ احساس خواهند کرد که اولویت‌های آن‌ها مورد بی‌توجهی قرار گرفته است یا طرف مقابل برای یک مورد خاص زیاد پافشاری می‌کند. اگر گروه‌ها عصبانی شوند باید برای چند دقیقه استراحت کنند. آنان باید نارضایتی خود را اعلام کنند و آشکارا درباره‌ی دلایل آن صحبت کنند. پیش از ادامه دادن ارزیابی گزینه‌ها، طرفین باید ثابت کنند که دوباره در یک مسیر ثابت احساسی قرار دارند. سرانجام آن‌ها باید تا حد ممکن سخت تلاش کنند و درباره‌ی ویژگی‌های پیشنهادها صحبت کنند، نه درباره‌ی مردمی که از آن‌ها طرفداری می‌کنند. طرفین باید گفتگو را تا حد ممکن از افراد جدا کنند تا گزینه‌های توافق با افرادی که از آن‌ها طرفداری می‌کنند ارتباط نداشته باشند.

راه‌های گوناگون به سوی تاخت زدن را بررسی کنید. پیش از این راه‌های گوناگونی را برای ایجاد گزینه‌ها بررسی کردیم. راهبرد تاخت زدن نه تنها گزینه‌ها را به شیوه‌ی مؤثری ایجاد می‌کند، بلکه به‌مثابه‌ی ساز و کاری عمل می‌کند که آن‌ها را در یک بسته‌ی مذاکره‌ای ترکیب می‌کند. نیل[۱] و بازرمن علاوه بر صرف ترکیب کردن موارد مختلف در یک مذاکره، انواع مختلفی از روش‌های دستیابی را شناسایی می‌کنند.[۳۸] به خصوص سه مورد

1. Neale

از این موارد به نتیجه، احتمالات و زمان بندی وابسته است، یعنی چه اتفاقی باید بیفتد، احتمال پیش آمدن آن و زمانی که باید اتفاق بیفتد.

۱. ***در اولویت برای خطرپذیری از اختلاف نظرها استفاده کنید.*** مقاومت مردم در برابر خطرات متفاوت است و می‌توان مذاکراتی را به وجود آورد که در اولویت‌ها برای خطرپذیری اختلاف نظرها را مشخص کند.[39] برای مثال فرض کنید که دو کارفرمای اقتصادی درباره‌ی یک معامله‌ی کاری در آینده صحبت می‌کنند. یکی از آن‌ها در حال حاضر چیز کمی را برای به خطر انداختن دارد و در آینده می‌تواند چیزهای بسیاری را به دست آورد؛ طرف دیگر اکنون چیزهای فراوانی دارد که اگر آینده بد باشد نمی‌خواهد با از دست دادن آن‌ها خود را به خطر بیندازد. اگر کارفرمایان موافقت کنند در آینده منافع را تقسیم کنند. کارفرمایی که مقدار خطرپذیری کار او در حال حاضر بیشتر است ممکن است احساس کند که آسیب پذیر است. تاخت زدن در اطراف این منافع می‌تواند راه حلی را به وجود آورد که ابتدا از سرمایه‌گذاری‌های کسی محافظت کند و در عین حال منافع طولانی مدتی را برای کارفرمای دیگر به وجود می‌آورد.

۲. ***در انتظارات از اختلاف نظرها استفاده کنید.*** همانند اختلاف نظرهایی که در مخاطره هستند، اختلاف نظرهای انتظارات درباره‌ی احتمال وقایع آینده به طرفین اجازه می‌دهد راه حلی را ایجاد کنند که به نیازهای هر دو طرف توجه می‌کند. برای مثال کارفرمایی که کار او حالا با شکست روبه‌رو شده است ممکن است درباره‌ی آینده یک معامله‌ی مشترک نیز انتظارات بدبینانه‌ای داشته باشد، درحالی که کارفرمایی که چیز کمی برای از دست دادن دارد ممکن است نسبت به آن خوش‌بینی بیشتری داشته باشد. بنابراین شخص خوش‌بین ممکن است بخواهد خطر بیشتری را روی سوددهی آینده انجام دهد و پول بیشتری خرج کند در حالی که شخص بدبین ممکن است بخواهد با یک مبلغ کمتر اما مطمئن‌تر موافقت کند. برای کنترل کردن انتظارات مختلف درباره‌ی آینده می‌توان از قراردادهای

اتفاقی نیز استفاده کرد.[۴۰] قراردادهای اتفاقی، در حین پیشرفت، شرایط خود را با آن وفق می‌دهند. برای مثال شخص می‌تواند قیمت تعویض روغن را به یک قرارداد اضافه کند و هزینه‌های تحویل را بر مبنای قیمت روغن در هر سه ماه یک بار تنظیم کند.

۳. در اولویت‌های زمانی از اختلاف نظرها استفاده کنید. مذاکره‌کنندگان ممکن است اولویت‌های زمانی گوناگونی داشته باشند، ممکن است کسی بخواهد منافع کوتاه مدتی را به دست آورد در حالی که طرف دیگر به منافع طولانی مدت روابط آن‌ها علاقه دارد.[۴۱] گروه‌هایی که منافع کوتاه مدتی دارند ممکن است به رضایت خاطر سریع‌تری نیاز داشته باشند، حال آن‌که گروه‌هایی که به جستجوی منافع طولانی مدت هستند ممکن است بخواهند از خود گذشتگی فوری نشان دهند تا از موعد پرداختی در آینده اطمینان یابند. گروه‌هایی که اولویت زمانی متفاوتی دارند می‌توانند راه‌حل‌هایی ایجاد کنند که هر دو نیاز آن‌ها را مورد توجه قرار دهد.

شرایط را در حالتی مشروط و موقتی نگه دارید تا تمام جنبه‌های پیشنهاد نهایی تکمیل شوند. اگر چه ممکن است درباره‌ی گزینه‌های راه‌حلی که انتخاب می‌شود، اتفاق نظر واضح و آشکاری به‌وجود بیاید، طرفین باید با یک حالت شرطی - یعنی با " نوعی احتیاط " — درباره‌ی راه حل صحبت کنند. حفظ یک حالت موقتی به مذاکره‌کنندگان اجازه می‌دهد تا تغییراتی را پیشنهاد کنند یا در طی این مرحله پیشنهاد نهایی را مرور کنند. تا زمانی که کل بسته‌ی پیشنهادی مشخص شود مواردی که در گفتگوهای قبلی بر سر آن توافق شده است آن‌چنان قطعی نیستند. طرفین نباید احساس کنند که چون گزینه‌ای را کنار گذاشته‌اند راه‌های دستیابی به آن را از بین برده‌اند. تا زمانی که چیزی قطعی نشده است نباید آن را نهایی در نظر گرفت. برای مثال به‌تازگی یکی از نویسندگان این کتاب در هنگام خرید خانه به گزینه‌ای رجوع کرد که پیش از این کنار

گذاشته شده بود و تصمیم گرفت به جای پرداختن پول بیشتر برای خانه‌ای که از قبل بازسازی شده بود، یک خانه‌ی قدیمی‌تر را بازسازی کند.

تا زمانی که توافق‌های نهایی به دست نیامده‌اند؛ رسمی بودن و ثبت کردن را به حداقل برسانید مذاکره کنندگان تا زمانی که به اتفاق‌نظر نرسیده‌اند اغلب نمی‌خواهند خود را با توافق‌های کتبی یا شفاهی خاص درگیر کنند. آنان می‌خواهند مطمئن شوند که گرفتار هیچ گفته یا نوشته‌ی ثبت شده‌ای نخواهند شد. در کل هر چه یادداشت‌ها در مرحله‌ی ایجاد راه حل کمتر باشد، بهتر است. در عوض وقتی طرفین به یک اتفاق نظر نزدیک هستند، یک طرف باید شرایط قرارداد را بنویسد. این نوشته به عنوان یک " متن واحد " کاربرد دارد و اغلب تا زمانی که لازم باشد بین طرفین دست به دست خواهد گشت تا هر طرف با قرارداد و شیوه‌ی نگارش آن موافقت کند.[۴۲]

ما به‌شدت تأکید می‌کنیم که گروه‌ها فرصت‌طلبی ظاهری رأی دادن به قراردادها یا پیشنهادهای نهایی را کنار بگذارند. این کار تنها محرومیت حق رأی برای طرف بازنده را به وجود می‌آورد و چنین نشان می‌دهد که "بازندگان " کمتر از " افراد برنده " در برابر اجرای نتیجه‌ی به‌دست آمده از مذاکره مسؤول‌اند.

عواملی که مذاکره‌ی تکمیلی موفقیت آمیز را آسان می‌کنند

بارها به این موضوع تأکید کردیم که مذاکره‌ی تکمیلی موفقیت آمیز در صورتی به‌وجود می‌آید که طرفین آماده‌ی یافتن راه حل مشترک قابل قبولی برای هر دو طرف باشند. بسیاری از عوامل دیگر نیز تمایلی برای حل مشکل و کار کردن با یکدیگر برای یافتن بهترین راه حل را دربر می‌گیرند. همچنین این عوامل پیش شرط‌های لازم مذاکرات تکمیلی هستند که موفقیت بیشتری در آن‌ها وجود دارد.[۴۳] در این قسمت هفت عامل را با جزییات بیشتری بررسی می‌کنیم. این هفت عامل عبارت‌اند از: وجود هدف مشترک، اعتقاد به توانایی حل مشکل خود یک شخص، اعتقاد به اعتبار داشتن موقعیت طرف مقابل، انگیزه و تعهد کار کردن

با یکدیگر، اعتماد، ارتباط دقیق و مناسب و درک مسیر حرکت‌های مذاکره‌ی تکمیلی.

بعضی از اهداف مشترک

وقتی طرفین فکر کنند که در صورت کار کردن با یکدیگر به جای رقابت یا کارکردن به‌گونه‌ای جداگانه منفعت بیشتری خواهند برد، این وضعیت امکان بالقوه‌ی بیشتری را برای مذاکره‌ی تکمیلی موفقیت آمیز به وجود می‌آورد. سه نوع هدف یعنی مشترک، سهمی و اتصالی می‌توانند توسعه‌ی توافق‌های تکمیلی را آسان‌تر کنند.

هدف مشترک هدفی است که تمام گروه‌ها به‌گونه‌ای مساوی در آن سهم دارند و هر کدام به شیوه‌ای منفعت می‌برد که اگر با هم کار نمی‌کردند چنین چیزی ممکن نبود. دولت محلی و یک کارخانه‌ی تولیدی صنعتی ممکن است میزان مالیات‌هایی که کارخانه باید بپردازد را مورد بحث قرار دهند، اما اگر هدف مشترک باز نگه‌داشتن کارخانه و به‌کار گرفتن نیمی از نیروی کاری شهر باشد، بیشتر مایل‌اند با هم کار کنند.

هدف سهمی هدفی است که هر دو طرف در جهت نیل به آن تلاش می‌کنند اما این هدف برای هر یک از طرفین منافع مختلفی دارد. برای مثال طرفین می‌توانند در یک کار تجاری با هم کار کنند اما منافع را به شیوه‌ای مساوی تقسیم نکنند. یک نفر ممکن است سهم بیشتری را به دست آورد چون تجربه‌ی بیشتری دارد و در این کار سرمایه‌گذاری بیشتری کرده است. مسأله‌ی اصلی در ایده‌ی هدف سهمی این است که طرفین با هم کار خواهند کرد تا نتایجی به دست آورند که بین آن‌ها تقسیم خواهد شد. کاهش هزینه نیز می‌تواند همین نتایج را به همراه داشته باشد که از طریق آن طرفین می‌توانند با کار کردن با یکدیگر همان نتایج قبلی را با تلاش، هزینه یا خطرپذیری کمتری به دست آورند. این کار اغلب "کار قابل توسعه" در مقابل "کار ثابت" نامیده شود (به فصل پنج رجوع کنید).

هدف اتصالی هدفی است که در آن افراد با هدف‌های شخصی متفاوت موافقت می‌کنند اهداف را در یک تلاش دسته‌جمعی قرار دهند.

برای مثال افرادی که در یک پیکار سیاسی تلاش می‌کنند، می‌توانند اهداف متفاوتی داشته باشند: یکی می‌خواهد آرزوهای شخصی را برای به‌دست آوردن مشاغل دولتی برآورده کند، دیگری می‌خواهد به جامعه خدمت کند و شخص سوم می‌خواهد از سیاست‌هایی که دولت جدید آن‌ها را اعمال خواهد کرد استفاده کند. در نتیجه، تمام این اهداف به هدف اتصالی انتخاب شدن دولت جدید کمک خواهد کرد

مبنای اصلی وضعیت مذاکره‌ی تکمیلی این باور است که تمام طرفین می‌توانند بهره ببرند. در صورتی که طرفین همان نتیجه را کسب کنند یا نتیجه‌ی متفاوتی به دست آورند باید باور کنند که اگر در یک گروه با هم همکاری کنند موفق‌تر از زمانی خواهند بود که جداگانه کار می‌کنند یا با هم رقابت می‌کنند.

اعتقاد به توانایی حل مشکل یک شخص

گروه‌هایی که فکر می‌کنند می‌توانند با هم کار کنند به احتمال زیاد توانایی انجام دادن این کار را دارند. کسانی که چنین اعتقادی ندارند نمی‌خواهند زمان و انرژی را در نتایج واقعی روابط کاری مشترک مصرف کنند و بیشتر مایل‌اند تا یک روش رقابتی یا همکاری را در مذاکره دنبال کنند. شناخت و خبرگی در مشکل اصلی باعث می‌شود مذاکره کننده، پیچیدگی مشکل، تفاوت‌ها و راه‌حل‌های ممکن را بهتر درک کند. نیل و نورتکرافت[1] در یک مورد معاملات ملکی نشان دادند که مذاکره کنندگان ماهر- مدیران مشترک بنگاه معاملات ملکی - نسبت به افراد بی‌تجربه توافق‌های تکمیلی بهتر و مناسب‌تری را به دست آوردند.[۴۴] مهارت، اساس دانش مذاکره کننده و اعتماد به نفس او را افزایش می‌دهد که هر دوی این‌ها برای برطرف کردن مشکل موجود با فکری باز ضروری هستند. همچنین تجربه‌ی کامل در مذاکره، فرهیختگی مذاکره کننده را در درک فرآیند چانه زنی و دستیابی به آن به شیوه‌ی مبتکرانه افزایش می‌دهد.[۴۵] سرانجام شواهدی وجود دارد که دانش روش‌های تکمیلی، رفتار تکمیلی را بهتر می‌کند.[۴۶]

1. Northcraft

این نتایج درکل نشان می‌دهد که اعتقاد به توانایی انجام دادن مذاکره‌ی تکمیلی به‌وسیله‌ی یک شخص، بی‌تردید به مذاکرات تکمیلی موفقیت آمیز مربوط می‌شود.

اطمینان نسبت به معتبر بودن موقعیت خود شخص و نظر طرف مقابل

در چانه زنی پراکنده، مذاکره کنندگان وقت و انرژی مصرف می‌کنند تا ارزش دیدگاه خود را افزایش بدهند و از اهمیت و ارزش طرف مقابل پرده برداری کنند. اما در مذاکره‌ی تکمیلی مذاکره‌کنندگان باید گرایش‌ها، منافع و خواسته‌های خود و طرف مقابل را بپذیرند و آن را معتبر بدانند.[۴۷] ابتدا شخص باید به معتبر بودن نگرش شما اطمینان داشته باشد که آنچه شما فکر می‌کنید ارزش بحث و جدل کردن را دارد و نباید با آن توافق کرد. کمپ و اسمیت[۱] متوجه شدند مذاکره کنندگانی که تأکید می‌کردند نگرش آن‌ها باید در یک راه‌حل گروهی قرار بگیرد و در این مورد سختگیر بودند، نسبت به کسانی که سختگیری کمتری داشتند، توافق‌های تکمیلی بیشتری به دست می‌آوردند.[۴۸] اما شخص باید معتبر بودن نظر طرف مقابل را نیز قبول داشته باشد. اگر شخص با نظرات طرف مقابل مخالفت کند او ممکن است عصبانی شود، حالت دفاعی به خود بگیرد و در فرآیند حل مشکل ابتکار چندانی به خرج ندهد. هدف مذاکره‌ی تکمیلی این نیست که دیدگاه و نظر طرف مقابل را مورد پرسش قرار دهیم و با آن مخالفت کنیم، بلکه باید آن را به مشکل اضافه کنیم و در حین این‌که طرفین در جستجوی راه‌حل‌های مشترک هستند به آن رسیدگی کنیم. همچنین نباید کمتر یا بیشتر از موقعیت خود مذاکره‌کننده و نظرات وی برای نظرهای طرف مقابل ارزش قائل شد. کمپ و اسمیت همچنین دریافتند که گروه‌هایی که می‌توانستند نظرات دیگری را به دست بیاورند در ظاهر نسبت به کسانی که در این کار چندان موفق نبودند توافق بهتری انجام می‌دادند.

1. Kemp, Smith

انگیزه و تعهد کار کردن با یکدیگر

برای این‌که مذاکره‌ی تکمیلی با موفقیت انجام شود، به‌جای رقابت کردن باید انگیزه‌ی همکاری در طرفین به‌وجود آید. طرفین باید تعهد کنند به هدفی برسند که برای هر دوی آن‌ها منفعت داشته باشد، نه این‌که فقط اهداف خود را دنبال کنند. آن‌ها باید روش‌های بین شخصی را اتخاذ کنند که بیشتر فطری هستند تا ستیزه جویانه، روش‌هایی که به جای گریزجویانه بودن و حالت دفاعی داشتن آشکارتر و قابل اطمینان باشند، روش‌هایی که به جای سرسخت (اما پر بازده) بودن متغیر باشند (اما حالتی سرسختانه داشته باشند). بخصوص آن‌ها باید نیازهای خود را بیان کنند، موارد مشابه را شناسایی کنند و اختلاف‌ها را تشخیص دهند و آن‌ها را بپذیرند. همچنین آنان باید موارد نامعلوم را تحمل کنند و تناقض‌ها را برطرف کنند.

ممکن است چنین گمان کنید که برای موفقیت آمیز بودن مذاکره‌ی تکمیلی هر طرف باید به اندازه‌ی طرف مقابل به اهداف و مشکلات او علاقه‌مند باشد- هر طرف باید مانند مسؤولیت در برابر نیازها و نتایج کار خود، در برابر نیازها و نتایج کار طرف مقابل نیز از خود مسؤولیت نشان دهد، اما این یک برداشت *نادرست* است؛ در واقع چنین رفتاری به‌جای این‌که موفقیت‌آمیز باشد، غیرعملی است. گروه‌هایی که به‌طور عمیقی نسبت به هم و نسبت به خوشبختی یکدیگر متعهد هستند، بیشتر اوقات بهترین راه حل را به دست نمی‌آورند.[۴۹] هر چه طرفین نسبت به هم بیشتر احساس نزدیکی کنند احتمال این‌که نیازها، اهداف و نگرانی‌های یکدیگر را به‌تمامی بفهمند کمتر است، بنابراین ممکن است در دام برآورده نکردن نیازهای یکدیگر گرفتار شوند و تصور کنند که این کار را انجام داده‌اند.[۵۰] احتمال دارد گروه‌هایی که نسبت به هم بسیار متعهد هستند، بیش از مواقع دیگر نسبت به یکدیگر گذشت داشته باشند؛ بنابراین ممکن است به نتیجه‌ی مشترکی برسند که در مقایسه با نتیجه‌ای که درصورت مصمم بودن در پی‌گیری اهداف خود به آن می‌رسیدند کمتر موفقیت‌آمیز خواهد بود.

وقتی طرفین مذاکره یک نفع شخصی فعال و سالم را در دستیابی به اهداف خود در نظر می‌گیرند نتایج کار خود را به بیشترین حد می‌رسانند و در عین حال تصدیق می‌کنند که در یک رابطه‌ی حل مشکل گروهی قرار دارند.[۵۱] به حداکثر رساندن نتایج ممکن است با توانایی یک گروه در تنبیه کردن گروه دیگر وابستگی منفی‌ای داشته باشد. د درئو، گیه بلز و وان د ولیئرت[۱] نشان دادند که حتی مذاکره کنندگانی که با تشریک مساعی برانگیخته شده بودند، وقتی که طرف مقابل را تنبیه می‌کنند نسبت به زمانی‌که توانایی انجام دادن این کار را ندارند اعتماد کمتری دارند، درباره‌ی اولویت‌ها و موارد ترجیحی با هم اطلاعات کمتری در میان می‌گذارند و توافق‌های منفعت مشترک پایین‌تری را به دست می‌آورند.[۵۲]

انگیزه و تعهد در حل مشکل می‌تواند از راه‌های گوناگونی بیشتر شود:

۱. طرفین می‌دانند که سرنوشت مشترکی دارند؛ به نقل از بن فرانکلین[۲] " اگر با هم متحد نباشیم بی‌شک جداگانه به دار آویخته خواهیم شد."

۲. طرفین می‌توانند به یکدیگر نشان دهند که با کار کردن با یکدیگر نسبت به زمانی که جداگانه کار می‌کنند می‌توانند چیزهای بسیاری به‌دست آورند (از جمله افزایش دادن بازپرداخت‌ها یا کاهش هزینه‌ها). طرفین می‌توانند به این نکته تأکید کنند که شاید لازم باشد پس از تمام شدن مذاکرات با هم کارکنند و این کار را ادامه خواهند داد تا از روابطی که به وجود آورده‌اند بیشترین بهره را ببرند. باوجود این تلاش‌ها، رفتارهای رقابتی و ستیزه جویانه ممکن است ادامه داشته باشند.

۳. پیش از این‌که مذاکرات آغاز شود مذاکره کنندگان می‌توانند تعهداتی نسبت به هم انجام دهند؛ چنین تعهداتی توافق‌های پیش از توافق نام دارد و سه ویژگی وجود دارد که آن‌ها را از هم متمایز می‌کند:

1. D Dreu, Giebels, van de Vliert
2. Ben Franklin

الف. توافق یک قرارداد کتبی حقوقی الزامی را بین طرفین به وجود می‌آورد (که بیشتر از یک " قرارداد شرافتمندانه " ارزش دارد).
ب. توافق، پیش از این‌که طرفین مذاکرات را کامل به عهده بگیرند ایجاد می‌شود، اما طرفین می‌خواهند که توافق با یک قرارداد طولانی مدت جزیی و واضح‌تر که باید مورد مذاکره قرار بگیرد جایگزین شود.
ج. توافق تنها زیر مجموعه‌ای از موارد را برطرف خواهد کرد که طرفین با آن مخالف هستند و می‌تواند چارچوبی را به وجود آورد که در آن توافق‌هایی که بیشتر حالت فراگیر دارند می‌توانند شناسایی و شرح داده شوند.

برای مثال درباره‌ی توافق‌های پیش از توافق مطلب خواندنی ۳،۲ را بخوانید.

مطالب خواندنی ۲، ۳

توافق‌های پیش از توافق

جیمز گیلسپای[1] و ماکس بازرمن در توضیح خود درباره‌ی منافع توافق‌های پیش از توافق مثال زیر را بیان کرده‌اند:
شاید در عرصه‌ی بین المللی یکی از مثال‌های چشمگیر درباره‌ی توافق‌های پیش از توافق، مصالحه‌های سال Oslo ۱۹۹۳ میان اسرائیل و فلسطینی‌ها باشد. مصالحه‌های Oslo می‌خواستند یک فرآیند افزایشی مذاکره و عمل متقابل را ایجاد کنند که به آنچه طرفین "مذاکرات نهایی" می‌نامیدند منجر می‌شد. طرفین موافقت کردند که تا گفتگو درباره‌ی موقعیت نهایی از مواردی که گرفتاری بسیاری داشت (مثل مرزها، اردوگاه‌ها و اورشلیم) محافظت کنند. درعین‌حال اسرائیلی‌ها و فلسطینی‌ها می‌کوشیدند مواردی که کمتر مشکل‌آفرین بود را برطرف

1. James Gillespie

کنند و به‌این روش یک گفتگوی سیاسی را به وجود آوردند و در جهت روابط عادی اقدام کنند. اسرائیلی‌ها موافقت کردند تا زنان زندانی را آزاد کنند، هزینه‌های مورد بحث را منتقل کنند و از هبرون عقب نشینی کنند. فلسطینی‌ها موافقت کردند که اساسنامه‌ی ملی خود را مرور کنند، تروریست‌های مشکوک را منتقل کنند و تعداد مأمورین انتظامی خود را کم کنند...

مصالحه‌های Oslo هر سه عامل توافق‌های پیش از توافق را داشت. اسرائیلی‌ها و فلسطینی‌ها یک قرارداد رسمی را امضا کردند که شرایط خاصی را دربرمی‌گرفت. از آن‌جایی که گروه‌های برتر نیز حضور داشتند، قرارداد به آن صورت الزامی نبود اما تعهداتی را برای هر دو طرف به‌وجود آورد که اگر می‌خواستند آن‌ها را به طور یک جانبه کاهش دهند از نظر سیاسی برایشان مشکل‌ساز بود. مصالحه‌های Oslo در فرآیند سیاسی و مذاکره‌ای به عنوان یک مرحله‌ی مقدماتی شمرده می‌شد که به برطرف‌سازی کلی مشاجره‌ی اسرائیلی- فلسطینی منجر می‌شوند. در نهایت این توافق پیش از توافق، نسبی بود چون طرفین موارد بسیار دشواری مثل اورشلیم را تا گفتگوهایشان درباره‌ی موقعیت نهایی به تأخیر انداختند. (صفحه‌ی ۱۵۱)

تحقیقات نشان می‌دهند که تا سال ۱۹۹۸ چارچوبی که در مصالحه‌های Oslo تنظیم شده بود به سبب صحبت‌های تند و خشونت افزایش یافته، پیوسته با اشکال مواجه شد و دیگر میان اسرائیلی‌ها و فلسطینیان توافق پیش از توافقی وجود ندارد.

منبع: جیمز گیلسپای و ماکس بازرمن "توافق پیش از توافق": روش ساده‌ای برای آغاز کردن مذاکرات پیچیده، نشریه‌ی مذاکره (آوریل سال ۱۹۹۸)، صفحات ۵۹-۱۴۹.

اعتماد

گرچه تضمینی وجود ندارد که اعتماد به همکاری می‌انجامد، شواهد بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد عدم اعتماد از همکاری کردن جلوگیری می‌کند. افرادی که اتکای متقابل دارند اما به یکدیگر اعتماد

نمی‌کنند با حالتی از دودلی و حالت دفاعی به خود گرفتن رفتار می‌کنند. حالت دفاعی داشتن به این معناست که آن‌ها به ظاهر امر توجه نمی‌کنند اما در عوض به دنبال معانی مخفی و فریبنده هستند. وقتی مردم حالت دفاعی دارند، اطلاعات را پس می‌گیرند و آن را بروز نمی‌دهند. افرادی که حالت دفاعی دارند، وضعیت‌ها و موقعیت طرف مقابل را به خطر می‌اندازند و به جای کارکردن با یکدیگر سعی دارند موقعیت آن‌ها را از بین ببرند. شاید یکی از این دو روش کافی باشد تا مذاکره کننده را نسبت به طرف دیگر دچار تردید کند، باعث شود که او محتاطانه عمل کند و نیز باعث بدگمانی او شود که این موارد فرآیند مذاکره را تضعیف می‌کنند.[۵۴]

اعتماد به‌وجود آوردن فرآیندی پیچیده و نامشخص است و تا حدی به این نکته بستگی دارد که طرفین چگونه رفتار می‌کنند و تا اندازه‌ای به ویژگی‌های فردی آن‌ها مربوط می‌شود. وقتی مردم به هم اعتماد می‌کنند احتمال این‌که اطلاعات را با هم در میان بگذارند و درباره‌ی نیازها، موقعیت‌ها و واقعیت‌های کار به‌گونه‌ای درست ارتباط برقرار کنند بیشتر است.[۵۵] در عوض وقتی مردم به هم اعتماد نمی‌کنند بیشتر به چانه زنی موضعی می‌پردازند، همدیگر را تهدید می‌کنند و ظاهر خشنی به خود می‌گیرند.[۵۶] درباره‌ی حالت دفاعی داشتن، بی‌اعتمادی کم و بیش دوطرفه است و به مذاکرات بی‌ثمر منجر خواهد شد. برای توسعه دادن اعتماد به شیوه‌ی مؤثر، هر مذاکره کننده باید با طرف مقابل رفتاری داشته باشد که نشان‌دهنده‌ی همکاری باشد؛ علاوه بر این هر کدام باید بپذیرند که این رفتار نشانه‌ای از صداقت آشکاری است و تعهد متقابل مشابهی به سوی راه حل مشترک است (برای توضیح مفصل درباره‌ی اعتماد در مذاکره به فصل نه مراجعه کنید).

ارتباط آشکار و مناسب

پیش شرط دیگر برای مذاکره‌ی تکمیلی خوب، داشتن ارتباط آشکار و مناسب است. ابتدا مذاکره کنندگان باید درباره‌ی یکدیگر اطلاعاتی در میان بگذارند.[۵۷] آن‌ها باید بگویند که چه می‌خواهند و مهم‌تر از آن باید به شیوه‌ای خاص و واقعی و با کنارگذاشتن کلی بافی‌ها و موارد مبهم بیان

کنند که چرا آن را می‌خواهند. دوم این‌که مذاکره کنندگان باید ارتباط را درک کنند. در عین حال باید معنی آنچه می‌گویند را دریابند؛ خوشبختانه هرکدام از طرفین موارد اصلی را به همان صورت بیان می‌کنند، اما درصورتی که این کار را نکنند باید ابهامات را برطرف کنند. در مذاکره اشخاص دیگر اغلب می‌توانند موارد مبهم و جزییات را شناسایی کنند. اگر کسی در گروه چانه زنی مورد مبهمی را بیان کند دیگران می‌توانند به آن اشاره کنند و بکوشند آن را توضیح دهند. وقتی شخصی در طرف مقابل یک مورد مشکل را درنمی‌یابد اغلب شخص دیگری از همان طرف می‌تواند مفهوم آن را به گونه‌ای واضح تر بیان کند. درک متقابل، مسؤولیتی برای هر دو طرف است. کسی که ارتباط را به‌وجود می‌آورد باید ببیند که آیا طرف مقابل پیغام مورد نظر را دریافت کرده است یا نه. همچنین شخصی که گوش می‌دهد باید این کار را با دقت انجام دهد و مطمئن شود که پیغام شخص فرستنده را دریافت کرده و آن را درک کرده است.

کانال‌های ارتباطی چندگانه، مانند امکانات برای برقراری ارتباط دوطرف، علاوه بر زمان " مذاکرات رسمی " به مذاکره کنندگان کمک می‌کند تا در صورت از بین رفتن کانال‌های رسمی، ارتباط رسمی را توضیح دهند یا تبادل اطلاعات کنند. گفتگوها در زمان خوردن قهوه، دیدارهای جداگانه بین مذاکره کنندگان ارشد در خارج از جلسه‌ی رسمی و ارتباط‌های غیر رسمی بین زیردستان اصلی، راه‌های دیگری از مذاکره‌ی رسمی هستند. در هر حال مذاکره کنندگان باید احتیاط کنند و مطمئن شوند که پیغام‌ها و ارتباط‌های بی‌شمار، سازگار و بدون نقض باشند. فرستادن پیغام‌های ناقص در طی مذاکره‌ی تکمیلی، در بهترین حالت می‌تواند باعث سردرگمی طرف مقابل شود و در بدترین حالت او را تهدید یا عصبانی می‌کنند.

وقتی احساسات منفی شدیدی وجود دارد یا هنگامی که یک یا چند گروه اضافه می‌شوند تا مذاکرات را کنترل کنند مذاکره کنندگان ممکن است فرآیندهای سازمان‌یافته‌ی رسمی را برای ارتباط ایجاد کنند. در این شرایط مذاکره کنندگان باید روندی را دنبال کنند که فرصت صحبت کردن

را در اختیار همه قرار می‌دهد. برای مثال بیشتر قوانین برای بحث‌ها به شخص پنج دقیقه وقت می‌دهند تا صحبت کند و اغلب در جلسات آزاد برای بحث و جدل یا در جلسات رسمی عمومی نیز قوانین مشابهی اتخاذ می‌شوند. علاوه بر این ممکن است طرفین موافقت کنند دستور جلسه‌ای که پیش‌تر مورد قبول واقع شده بود را دنبال کنند تا بتوان نظر همه را شنید و به پیشنهادهای آن‌ها توجه کرد. روش‌های دیگر برای تضمین فرآیندهای ارتباط مؤثر در مذاکره به گونه‌ای گسترده در فصل پنج و بخش " کنترل مراحل مذاکره " در وب سایت کتاب توضیح داده شده است.

درک مسیر حرکت مذاکره‌ی تکمیلی

مذاکره کنندگان ممکن است درباره‌ی مذاکراتی که آن‌ها را به این فکر وامی‌دارد که فرآیند چانه زنی پراکنده تنها راه دستیابی به مذاکرات است، نگرشی " سنتی " داشته باشند. بسیاری از تحقیقات نشان می‌دهند که آموزش در مذاکره‌ی تکمیلی توانایی طرفین را برای پی‌گیری موفقیت‌آمیز فرآیند افزایش می‌دهد. برای مثال وینگارت، هیدر و پریتولا[1] گفته‌اند که آموزش روش‌های تکمیلی به مذاکره کنندگان بخصوص شیوه‌ی تبادل اطلاعات درباره‌ی اولویت‌ها در موضوعات و موارد ترجیحی آن‌ها و چگونگی به‌وجود آوردن اهداف عالی- بیشتر شدن رفتارهای تکمیلی را به طور چشمگیری افزایش داد و باعث شد طرفین نتایج مشترک بیشتری به دست آورند.[۵۸] همچنین این تحقیق نشان داد که استفاده از روش‌های پراکنده، برای مثال این‌که سعی کنیم اعتبار نگرش‌های یک شخص را به طرف مقابل بقبولانیم، با نتایج مشترک رابطه‌ی منفی داشت. علاوه بر این لونستین، تامپسون، گنتنر[2] و همکاران آن‌ها متوجه شده‌اند که آموزش قیاسی، روش خاص و مؤثری برای یادگیری مذاکره‌ی تکمیلی است.[۵۹] روش قیاسی شامل تشابه کامل مثال‌های مذاکره‌ای گوناگون است تا بتوان اصول نهفته و ساختار مذاکره را شناسایی کرد و آن را فهمید.

1. Weingart, Hyder, Prietula
2. Lowenstein, Thompson, Gentner

خلاصه

ما برای مذاکره‌ی تکمیلی موفقیت آمیز هفت پیش شرط اساسی را بررسی کردیم که از این قرار بود: بعضی حالت‌های هدف مشترک یا سهمی، اعتقاد به توانایی یک شخص برای حل کردن مشکل، اطمینان به معتبر بودن و اهمیت موقعیت طرف مقابل، انگیزه و تعهد کار کردن با یکدیگر، اعتماد کردن به مذاکره‌کننده‌ی مخالف، توانایی تبادل اطلاعات به شیوه‌های درست با وجود شرایط ناسازگاری و درک مسیر حرکت مذاکره‌ی تکمیلی. اگر طرفین نتوانند این پیش شرط‌ها را با موفقیت برآورده کنند باید در حین به وجود آمدن مذاکره‌ی تکمیلی چالش‌ها را در این زمینه‌ها برطرف کنند.

خلاصه‌ی فصل

در این فصل راهبرد و روش‌های مذاکره‌ی تکمیلی را بررسی کردیم. ساختار اساسی مذاکره‌ی تکمیلی ساختاری است که در آن، هر دو طرف می‌توانند اهدافی را شناسایی کنند که آن‌ها را به مقاصدشان می‌رساند. مذاکره‌ی تکمیلی فرآیند شناسایی این اهداف و شرکت در فرآیندی است که به هر دو طرف اجازه می‌دهد اهداف خود را به حداکثر برسانند.

فصل با مرور کلی فرآیند مذاکره‌ی تکمیلی آغاز شد. توجه بسیار هر دو طرف به این‌که اهداف خود را به دست آورند روش همکاری و برطرف‌کردن مشکل را پیش می‌برد. مذاکره کنندگان اغلب به این سبب در مذاکره‌ی تکمیلی شکست می‌خورند چون نمی‌توانند عامل بالقوه‌ی تکمیلی وضعیت مذاکره را دریابند. یکی دیگر از دلایل شکست‌ها، فرضیه‌های پراکنده درباره‌ی مذاکره، ماهیت انگیزه‌ی آمیخته‌ی موضوعات یا رابطه‌ی قبلی مذاکره کنندگان با یکدیگر است. برای این‌که مذاکره‌ی تکمیلی موفقیت آمیز باشد باید فرآیندهای بی‌شماری را طی کرد. اول این‌که طرفین باید نیازها و اهداف واقعی یکدیگر را دریابند. دوم این‌که آنان باید یک جریان آزاد اطلاعات و تبادل آزاد نظرات را به وجود آورند. سوم این‌که باید به وجوه تشابه خود توجه کنند و به جای توجه به اختلاف‌ها به موارد

مشترک توجه داشته باشند. در نهایت باید به دنبال راه‌حل‌هایی باشند که نیازهای هر دو طرف را برآورده کند. این فرآیندها از فرآیندهای چانه‌زنی پراکنده که در فصل ۲ درباره‌ی آن‌ها توضیح داده شد متفاوت‌اند. چهار مرحله‌ی اصلی در فرآیند مذاکره‌ی تکمیلی شناسایی و توضیح دادن درباره‌ی مشکل، شناسایی منافع و نیازها، ایجاد راه‌حل‌های دیگر و ارزیابی و انتخاب آن‌ها را دربرمی‌گیرد. ما روش‌هایی را توضیح دادیم تا از طریق آن‌ها بتوان این فرآیند را با موفقیت انجام داد.

در مرحله‌ی بعد، عوامل مختلفی را توضیح دادیم که انجام دادن مذاکره‌ی تکمیلی موفقیت‌آمیز را آسان می‌کنند. ابتدا این‌که فرآیند با بعضی از اهداف یا مقاصد مشترک بسیار آسان می‌شود. این هدف ممکن است چیزی باشد که هر دو طرف می‌خواهند آن را به دست آورند، هدفی که آنان می‌خواهند در آن سهیم باشند یا هدفی که شاید تا زمانی که با هم همکاری نمی‌کردند نمی‌توانستند آن را به دست آورند. دوم این‌که آن‌ها باید به توانایی حل مشکل خود اطمینان داشته باشند. سوم، طرفین باید پذیرفته باشند که نیازهای طرف دیگر معتبر است. چهارم این‌که آن‌ها باید این انگیزه و تعهد را داشته باشند که با هم کار کنند. در مرحله‌ی پنجم باید بتوانند به یکدیگر اعتماد کنند و سخت بکوشند تا آن اعتماد را به وجود آورند و آن را حفظ کنند. ششم این‌که باید درباره‌ی چیزی که هر طرف می‌خواهد، اطلاع واضح و دقیقی داشته باشند و طرفین تلاش کنند نیازهای یکدیگر را بفهمند. به جای این‌که درباره‌ی چیزی به‌جز نیازهای طرف مقابل با وی صحبت کنند یا نتوانند به عنوان موارد مهم به آن‌ها توجه کنند، مذاکره‌کنندگان باید بکوشند نیازهای خود و نیازهای طرف مقابل را برآورده کنند و بهترین توافق مشترک را به دست آورند. در نهایت باید مسیر حرکت مذاکرات تکمیلی را درک کرد.

با وجود تمام این پیشنهادها، مذاکره‌ی تکمیلی بخصوص برای گروه‌هایی که در ناسازگاری، داشتن حالت دفاعی و موقعیت سرسختانه درگیرند آسان نیست. تنها با تلاش جهت به‌وجود آوردن شرایط لازم برای مذاکره‌ی تکمیلی می‌توان این فرآیند را با موفقیت توسعه داد. ما در وب سایت

کتاب و در بخش " کنترل کردن مراحل مذاکره " روش‌های مختلفی را شرح خواهیم داد که از طریق آن‌ها مذاکره کنندگان می‌توانند دشمنی، حالت دفاعی و گرایش به سوی مذاکره‌ی دشوار را از بین ببرند و شرایط را برای مذاکره‌ی تکمیلی موفقیت آمیز فراهم کنند.

فهرست منابع و مآخذ

۱. Walton وMcKersie، سال ۱۹۶۵
۲. بـه نوشتـه‌هـای Carnevale وPruitt، سـال ۱۹۹۲؛Filley، سـال ۱۹۷۵؛Fisher،Ury و Patton، سـال ۱۹۹۱؛Pruitt، سـال ۱۹۸۱ و ۱۹۸۳؛Pruitt وCarnevale، سـال ۱۹۹۳ و Walton وMcKersie، سـال ۱۹۶۵رجوع کنید.
۳. Butler، سال ۱۹۹۹؛Pruitt، سال ۱۹۸۱؛Thompson، سال ۱۹۹۱
۴. Butler، سال ۱۹۹۹؛Kemp وSmith، سال ۱۹۹۴
۵. Kemp وSmith، سال ۱۹۹۴
۶. Olekalns،Smith وWalsh، سال ۱۹۹۶
۷. Kelley، سال ۱۹۶۶
۸. Fisher،Ury وPatton، سال ۱۹۹۱،Pruitt وRubin، سال ۱۹۸۶
۹. Neale وBazerman، سال ۱۹۹۱، صفحه‌ی ۲۳
۱۰. برای بحث درباره‌ی جدا کردن افـراد از موضوعات بـه بخـش " کنتـرل کردن مراحل مذاکره " در وب سایت کتاب مراجعه کنید.
۱۱. Fisher،Ury وPatton، سال ۱۹۹۱
۱۲. Fisher،Ury وPatton، سـال ۱۹۹۱، صـفحه‌ی ۴۰. اصـل ایـن موضـوع به‌وسیله‌یFollett در سال ۱۹۴۰ بیان شده است.
۱۳. Lax وSebenius، سال ۱۹۸۶
۱۴. برای اطلاعات بیشتر درباره‌ی نقـش " سـخن " در سـازماندهی‌هـا بـه فـصل پنج کتابShappard، Lewicki وMinton، سال ۱۹۹۲ رجوع کنید.
۱۵. Lax وSebenius، سال ۱۹۸۶
۱۶. Clyman وTripp، سال ۲۰۰۰
۱۷. Holaday، سال ۲۰۰۲؛Nierenberg، سال ۱۹۷۶
۱۸. Nierenberg، سال ۱۹۷۶
۱۹. Burton، سال ۱۹۸۴
۲۰. Provis، سال ۱۹۹۶

۲۱. برای مثال به نوشته‌ی Neale و Bazerman، سال ۱۹۹۱؛ Pruitt، سال ۱۹۸۱ و ۱۹۸۳؛ Pruitt و Carnevale، سال ۱۹۹۳ و Pruitt و Lewis، سال ۱۹۷۵ رجوع کنید.
۲۲. Olekalns، سال ۲۰۰۲
۲۳. Gillespie و Bazerman، سال ۱۹۹۷
۲۴. Tajima و Fraser، سال ۲۰۰۱
۲۵. Moran و Ritov، سال ۲۰۰۲
۲۶. Naquin، سال ۲۰۰۲. توجه داشته باشید که وقتی موضوعات بیشتری مورد بحث قرار می‌گیرند مذاکره کننده ممکن است موفقیت کمتری داشته باشد، در هر صورت این می‌تواند به شیوه‌ی تفکر مذاکره کنندگان وابسته باشد که آن‌ها می‌توانستند روی یک موضوع یا موضوعات بیشتر " بهتر " کار کنند. درک و موفقیت مذاکره کننده در فصل پنج با جزییات بیشتری شرح داده شده‌اند.
۲۷. Lax و Sebenius، سال ۱۹۸۶؛ Pruitt سال ۱۹۸۱
۲۸. Manix، Tensley و Bazerman، سال ۱۹۹۵
۲۹. Butler، سال ۱۹۹۶
۳۰. Pruitt و Carnevale، سال ۱۹۹۳؛ Pruitt و Rubin، سال ۱۹۸۶
۳۱. Filley، سال ۱۹۷۵؛ Fisher، Ury و Patton، سال ۱۹۹۱؛ Walton و McKersie، سال ۱۹۶۵
۳۲. Shea، سال ۱۹۸۳، صفحه‌ی ۵۷
۳۳. Gallupe و Cooper، سال ۱۹۹۳؛ Dennis و Reinicke، سال ۲۰۰۴
۳۴. Fisher، Ury و Patton، سال ۱۹۹۱؛ Pruitt سال ۱۹۸۳
۳۵. برای گفتگوهای جزیی بیشتر درباره‌ی این مرحله به نوشته‌های Filley، سال ۱۹۷۵؛ Pruitt و Carnevale، سال ۱۹۹۳؛ Shea، سال ۱۹۸۳ و Walton و McKersie، سال ۱۹۶۵ رجوع کنید.
۳۶. Fisher، Ury و Patton، سال ۱۹۹۱
۳۷. Ibid
۳۸. Neale و Bazerman، سال ۱۹۹۱

۳۹. Lax و Sebenius، سال ۲۰۰۲
۴۰. Lax و Sebenius، سال ۲۰۰۲؛ Bazerman و Gillespie، سال ۱۹۹۹
۴۱. Lax و Sebenius، سال ۲۰۰۲
۴۲. Fisher، Ury و Patton، سال ۱۹۹۱
۴۳. Filley، سال ۱۹۷۵؛ Pruitt، سال ۱۹۸۱ و ۱۹۸۳
۴۴. Neale و Northcraft، سال ۱۹۸۶
۴۵. Thompson، سال ۱۹۹۰a
۴۶. Weingart، Prietula، Heider و Genovese، سال ۱۹۹۹
۴۷. Fisher، Ury و Patton، سال ۱۹۹۱
۴۸. Kemp و Smith، سال ۱۹۹۴
۴۹. Fry، Firestone و Williams، سال ۱۹۷۹؛ Kelley و Schenitzki، سال ۱۹۷۲
۵۰. Rubin و Brown، سال ۱۹۷۵
۵۱. Kelley و Schenitzki، سال ۱۹۷۲
۵۲. de Dreu، Giebels و Van de Vliert، سال ۱۹۹۸
۵۳. Gillespie و Bazerman، سال ۱۹۹۸
۵۴. Gibb، سال ۱۹۶۱
۵۵. Butler، سال ۱۹۹۹؛ Tenbrunsel، سال ۱۹۹۹
۵۶. Kimmel، Pruitt، Magenau، Konar-Goldband و Carnevale، سال ۱۹۸۰
۵۷. Neale و Bazerman، سال ۱۹۹۱
۵۸. Weingart، Hyder و Prietula، سال ۱۹۹۶
۵۹. به متن Gentner، Loewenstein و Thompson، سال ۲۰۰۳؛ Loewenstein و Thompson، سال ۲۰۰۰؛ Loewenstein، Thompson و Gentner، سال ۱۹۹۹ و ۲۰۰۳؛ Nadler، Thompson و Van Boven، سال ۲۰۰۳ و Thompson، Gentner و Loewenstein، سال ۲۰۰۰ مراجعه کنید.

فصل ۴

مذاکره: راهبرد و برنامه‌ریزی

در این فصل درباره‌ی آنچه مذاکره‌کنندگان باید پیش از شروع مذاکره انجام دهند صحبت می‌کنیم. راهبرد و برنامه‌ریزی مؤثر برای به‌دست آوردن اهداف مذاکره مراحل مقدماتی بسیار مهمی هستند. بیشتر مذاکره‌کنندگان می‌توانند با برنامه‌ریزی مؤثر و تنظیم هدف‌ها به مقاصد خود برسند؛ بدون این موارد، نتایج به جای این‌که ثمره‌ی تلاش مذاکره‌کننده باشد، بیشتر اتفاقی خواهد بود.

متأسفانه بیشتر مذاکره‌کنندگان، برنامه‌ریزی سازمان یافته را با میل و رغبت انجام نمی‌دهند. اگر چه محدودیت‌های زمانی و فشارهای کاری، زمان کافی را برای برنامه‌ریزی مناسب در اختیار قرار نمی‌دهند، برای بسیاری از افراد برنامه ریزی تنها یک عمل خسته کننده است و برای سریع وارد عمل شدن به آسانی می‌توان آن را به بعد موکول کرد. در هر صورت آشکار است که *اختصاص دادن زمان محدود و کم برای برنامه‌ریزی نوعی ضعف است که می‌تواند باعث شکست مذاکره‌کنندگان شود.* برنامه‌ریزی ناموفق این نتایج را به همراه دارد:

- مذاکره کنندگان نمی‌توانند اهداف یا مقاصد مشخصی را تنظیم کنند که برای ارزیابی پیشنهادها و بسته‌های پیشنهادی به عنوان معیار عمل کنند. مذاکره کنندگانی که اهداف مشخصی ندارند در موقعیتی نیستند که پیشنهادها را سریع و به طور دقیق ارزیابی کنند؛ در نتیجه ممکن است با قراردادهایی موافقت کنند که بعدها از آن پشیمان خواهند شد. در نهایت مذاکره‌کنندگان ممکن است دچار اشتباه شوند یا حالت دفاعی به خود بگیرند و باعث شوند طرف مقابل صبر و تحمل خود را از دست بدهد.
- اگر مذاکره‌کنندگان خود را آماده نکرده باشند ممکن است توانایی‌ها و نقاط ضعف موقعیت خود را نفهمند یا توانایی‌ها و نقاط ضعف مشابهی را در مخالفت‌های طرف مقابل تشخیص دهند. در نتیجه ممکن است نتوانند برای حفظ موقعیت خود یا پاسخ دادن به ادعاهای طرف مقابل دلایل قانع‌کننده‌ای بیاورند.
- مذاکره کنندگان نمی‌توانند درحین فرآیند بده و بستان مذاکره تنها به سریع و شجاع بودن متکی باشند. اگر طرف می‌خواهد با متوقف کردن و به تأخیر انداختن یا اتخاذ موقعیت برای خسته‌کردن مذاکره کننده در مذاکرات برنده شود، این روش را باید بررسی کرد. مذاکره کنندگان اغلب متوجه شده‌اند که وقتی طرف مقابل با واکنشی غیرقانونی، نامناسب و بی‌تأثیر با نظر آنان مخالفت می‌کند، بیان آن نظر با چرب‌زبانی و یا به طور واضح یاری‌بخش نخواهد بود.

بحث ما درباره‌ی راهبرد و برنامه‌ریزی با بررسی فرآیند وسیع توسعه‌ی راهبرد آغاز می‌شود که اهداف و مقاصد مذاکره کننده را تشریح می‌کند. سپس برای توجه به موارد و به دست آوردن اهداف شخص درباره‌ی توسعه‌ی یک راهبرد صحبت خواهیم کرد. در نهایت مراحل عادی مذاکره تحول می‌یابد و ما این مسأله که چگونه موارد و اهداف مختلف، فرآیند برنامه‌ریزی را تحت تأثیر قرار خواهند داد را توضیح می‌دهیم.

اهداف- مرکز توجهی که راهبرد مذاکره را پیش می‌برد

اولین مرحله در توسعه و اجرای راهبرد مذاکره این است که اهداف یک فرد را مشخص کنیم. مذاکره کنندگان باید پیش بینی کنند که در مذاکره به جستجوی چه هدف‌هایی هستند و به چگونگی دستیابی به آن‌ها توجه داشته باشند. به گونه‌ای که در فصل یک اشاره شد مذاکره کنندگان باید به اهداف واقعی (مانند پول یا یک درآمد خاص)، هدف‌های نامشخص (مثل بردن یا شکست دادن طرف مقابل یا به دست‌آوردن توافق به هر قیمت) و اهداف کاری مثل به وجود آوردن یک رهنمود یا صحبت کردن بر سر میز توجه داشته باشند. آمادگی مؤثر به دستیابی به یک روش کلی و دقیق به این اهداف ارتباط دارد؛ مذاکره کنندگان باید اهداف و مقاصد خود را آشکارا بیان کنند. این کار فهرست بندی اهداف مورد نظر در مذاکره، مشخص کردن اولویت در میان آن‌ها، تعیین مجموعه‌ی اهداف مختلف واقعی و ارزیابی مبادله‌های ممکن در میان این اهداف را دربرمی‌گیرد.

تأثیرات مستقیم اهداف بر انتخاب راهبرد

درباره‌ی این‌که چگونه اهداف بر مذاکره تأثیر می‌گذارند درک چهار جنبه اهمیت دارد:

۱. آرزوها هدف نیستند، بخصوص در مذاکره. آرزوها ممکن است به نیازها یا منافعی وابسته باشند که اهداف را به وجود می‌آورند (به فصل سه رجوع کنید) اما خود آن‌ها هدف نیستند. آرزو یعنی تخیل، امید به این‌که ممکن است اتفاقی بیفتد اما هدف، مسیر توجه خاصی است که شخص می‌تواند درواقع برای به‌دست آوردن آن تصمیم بگیرد.

۲. هدف‌ها بیشتر اوقات به اهداف طرف مقابل مرتبط هستند. ارتباط بین هدف‌های دو طرف موضوعی را مشخص می‌کند که باید به آن رسیدگی شود (مبحث گفتگو درباره‌ی موارد را در صفحات بعدی این فصل بخوانید) و اغلب منبع ایجاد ناسازگاری است. هدف من این است که خودرویی را به قیمت ارزان بخرم و فروشنده

می‌خواهد آن را به بیشترین قیمت ممکن بفروشد (و بهره ببرد)؛ بنابراین موضوع قیمتی است که من برای خودرو می‌پردازم. اگر خودم می‌توانستم بدون کمک طرف مقابل به هدف‌ام برسم شاید به مذاکره کردن نیازی نداشتم.

۳. درباره‌ی این‌که اهداف چه می‌توانند باشند، حدی وجود دارد ـ که در مبحث پیروزی‌های آسان و روش‌های دیگر در صفحات بعد ذکر شده است ـ اگر آنچه ما می‌خواهیم از این حدود (یعنی از مقدار امتیازاتی که طرف مقابل توانایی دادن آن را دارد یا می‌خواهد بدهد) فراتر برود، یا باید اهداف خود را تغییر دهیم یا مذاکره را خاتمه بدهیم. اهداف باید چیزی باشند که بتوان به آن‌ها دست یافت. اگر نیل به هدف من- یعنی " خریدن این خودرو با قیمت ارزان- " امکان‌پذیر نیست چون فروشنده آن را " ارزان " نمی‌فروشد (توجه داشته باشید که در این‌جا " ارزان " یک هدف نامشخص است) یا باید هدف‌ام را عوض کنم یا خودروی دیگری را (از یک فروشنده‌ی دیگر) بخرم.

۴. اهداف مؤثر باید واقعی، مشخص و سنجش پذیر باشند. هر چه اهداف ما واقعیت کمتری داشته و کمتر سنجش پذیر باشند (الف) برقراری ارتباط با طرف مقابل درباره‌ی این‌که چه می‌خواهیم، (ب) درک این‌که طرف مقابل چه می‌خواهد و (ج) تعیین این‌که پیشنهاد ارائه داده شده اهداف ما را برآورده می‌کند یا نه، دشوارتر است. " ارزان خریدن یک خودرو " یا " موافقت با قیمت به‌گونه‌ای که وجه پرداختی وام به اندازه‌ی مبلغ کل چک دستمزد من تمام نشود " هدف چندان مشخصی نیست. منظور من از " تمام شدن به اندازه‌ی مبلغ چک دستمزد " چیست؟ آیا منظور دستمزد هفتگی است یا فقط چک ماهیانه ؟ آیا می‌خواهم که وجه پرداختی فقط کمتر از صد درصد چک دستمزد باشد یا در حدود پنجاه درصد یا شاید حتی ۲۵٪؟ فقط چک پرداختی امروز یا چک‌های پرداختی که انتظار دارم به اندازه‌ی وام اعتبار داشته باشد.

آیا این وجه پرداختی بیشترین بهایی است که فکر می‌کنم شاید بپردازم؟ آیا این وجهی است که بتوان با دردسر کم یا بدون دردسر پرداخت کرد یا وجه پرداختی است که پس از پی بردن به این‌که شخص نباید بیش از پانزده درصد حقوق ماهیانه‌ی خود را برای خرید خودرو پرداخت کند محاسبه می‌شود؟ مذاکره کننده باید به‌دقت مشخص کند که با نرخ‌های سود فعلی چه وجه پرداختی را می‌تواند به آسانی با چک دستمزد بپردازد و آن را به آنچه برای یک پیش‌پرداخت موجود است اضافه کند تا بتواند درباره‌ی این‌که هر ماه درست چه مقدار می‌خواهد بپردازد مذاکره کند. اما همان‌گونه که می‌بینید حتی این وجه به‌طور کامل مشخص نیست.

اهداف همچنین می‌توانند نامشخص باشند یا اهداف کاری باشند. در مثال فروش خودرو، اهداف نامشخص ممکن است شامل افزایش شهرت شخص در میان دوستان به خاطر داشتن یک خودروی کورسی و راندن آن، حفظ وجهه‌ی یک مذاکره کننده‌ی زرنگ و صرفه‌جو یا پرداخت هر وجهی بابت تضمین انتقال مناسب و قابل اطمینان باشد. در مذاکرات دیگر اهداف نامشخص ممکن است حفظ یک وجهه به‌مثابه‌ی مذاکره‌کننده‌ی سختگیر اما اصیل، ایجاد سابقه‌ای برای مذاکرات آینده یا اجرای مذاکرات به‌گونه‌ای باشد که برای همه منصفانه است و رفتار منصفانه را برای همه‌ی گروه‌ها تضمین می‌کند (برای گفتگوی بیشتر درباره‌ی اهداف نامشخص به فصل یک مراجعه کنید).

باید از کدام یک از این معیارهای مختلف استفاده کنیم؟ انتخاب معیارها، هدف‌های خاص و اولویت‌هایشان در میان اهداف گوناگون به شما وابسته است. مبادله‌ها اجتناب ناپذیر هستند و می‌توانند در چشم اندازهای شما در حین مذاکره کردن ابهام به وجود آورند. بنابراین وقتی مذاکره شروع شد باید به یاد داشته باشید که چه می‌خواستید.

تأثیرات غیرمستقیم اهداف بر انتخاب راهبرد

اهداف ساده و کامل را اغلب می‌توان در یک جلسه‌ی مذاکره و با راهبردی ساده به‌دست آورد. در نتیجه ما بیشتر اوقات، بخصوص هنگامی که تأثیر

طولانی مدت است، چشم انداز خود را به تأثیر پی‌گیری هدف‌های کوتاه مدت محدود می‌کنیم. این شیوه‌ی تفکر کوتاه مدت بر انتخاب راهبرد ما تأثیر می‌گذارد؛ ما ممکن است در توسعه و تشکیل هدف‌های خود به سبب نگرانی سطحی درباره‌ی به‌دست آوردن هدف اصلی از ایجاد روابط فعلی یا آینده با طرف مقابل خودداری کنیم. برای مثال فرض کنید که مادربزرگ دوست داشتنی شما بیش از حد مسن است و نمی‌تواند رانندگی کند، بنابراین از شما می‌پرسد که آیا مایلید خودروی او را بخرید یا نه. او می‌گوید که درباره‌ی خودروها چیزی نمی‌داند و تنها یک " قیمت منصفانه" می‌خواهد. در حالی که ممکن است بر سر قیمت به توافق منصفانه‌ای دست یابید اگر او یا هر یک از اعضای دیگر خانواده بفهمند که از سن بالای وی سوء استفاده کردید و از خودروها چشم پوشی کردید شرایط طولانی مدت برای شما ممکن است تأثیری منفی داشته باشد.

اهداف دیگر مذاکره - هدف‌هایی هستند که پیچیده‌اند و توضیح دادن آن‌ها دشوار است - ممکن است به ایجاد تعدادی از مراحل مذاکره نیاز داشته باشند. در این صورت پیشرفت ممکن است حالت افزایشی داشته و به ایجاد روابط پایدار با طرف مقابل وابسته باشد. مثال‌ها در این موارد می‌توانند افزایش واقعی در حداکثر اعتبار شخص با یک بانک یا بانک تعاونی یا ایجاد یک وضعیت امتیازدهی با یک شریک بازرگانی مهم باشند. چنین اهدافی که بر مبنای روابط است باید انگیزه‌ی انتخاب راهبرد را در مذاکره کننده به‌وجود آورد که در آن به اندازه‌ی نتیجه‌ی واقعی (یا حتی بیش از آن) برای روابط با طرف دیگر ارزش قائل هستند. بنابراین اهداف ارتباطی می‌کوشند از گزینه‌ی راهبرد مشترک یا تکمیلی حمایت کنند (به مبحث حالت نگرانی‌های دو جانبه که در فصل یک توضیح داده شد رجوع کنید).

راهبرد - طرح کلی برای دستیابی به اهداف شخص

پس از این‌که مذاکره کنندگان اهداف را آشکارا بیان کردند به مرحله‌ی دوم کار می‌رسند یعنی: انتخاب و توسعه‌ی یک راهبرد. افراد خبره در راهبرد کاری، راهبرد را به این صورت تعریف می‌کنند: "طرح یا الگویی که اهداف،

سیاست‌ها و مراحل کاری اصلی یک سازماندهی را در همبستگی کلی تکمیل می‌کند."[۱] درباره‌ی مذاکرات، راهبرد به یک طرح کلی اشاره می‌کند که اهداف شخص در مذاکره و مراحل، کاری که به تکمیل این هدف‌ها می‌انجامد را کامل کند.

راهبرد در برابر روش‌ها

راهبرد و روش‌ها چگونه با هم ارتباط دارند؟ گرچه مرز بین راهبرد و روش‌ها ممکن است نامشخص باشد، تفاوت اصلی آن‌ها در میزان، چشم انداز یا ارتباط آن‌هاست.[۲] روش‌ها حرکت‌های کوتاه‌مدت و سازگاری هستند که برای اجرا یا پی‌گیری راهبردهای وسیع (یا سطح بالا) طراحی می‌شوند، که خود آن‌ها به ترتیب توازن، پیوستگی و رهنمودها را برای رفتارهای تدبیری به‌وجود می‌آورند. برای مثال راهبرد مذاکره‌ی شما ممکن است تکمیلی باشد و به این منظور طراحی شده باشد تا با استفاده از روش حل مشکل مشترک برای موضوع‌ها، روابط سازنده را با طرف مقابل ایجاد کند و آن را حفظ کند. روش‌های صحیح در پی‌گیری این راهبرد عبارت‌اند از تشریح منافع شما، پرسیدن سؤالات آزاد و درست گوش دادن برای پی بردن به منافع طرف مقابل و ایجاد گزینه‌ها برای دستیابی مشترک. روش‌ها به راهبرد بستگی دارند؛ آن‌ها دارای ساختارند و با بررسی‌های راهبردی تنظیم شده‌اند و پیش می‌روند. در فصل دو و سه راهبردهای چانه‌زنی پراکنده و مذاکره‌ی تکمیلی و روش‌های مربوط به هر راهبرد را شرح دادیم.

روش‌های دستیابی یک جانبه به راهبرد در مقابل روش‌های دوجانبه

روش یک جانبه روشی است که بدون دست اندرکاری فعال طرف مقابل ایجاد می‌شود. راهبردهایی که به صورت یک جانبه پی‌گیری می‌شوند می‌توانند به‌طور کامل یک جانبه باشند و به صورتی آگاهانه از هر اطلاعی درباره‌ی مذاکره کننده‌ی دیگر چشم‌پوشی کنند. در هر صورت هر راهبرد منطقی باید فرآیندهایی را نیز برای به دست آوردن اطلاعات درباره‌ی طرف مقابل دربرداشته باشد و ضمیمه کردن آن اطلاعات در فرآیند مذاکره

همیشه مؤثر است. بنابراین وقتی قرار است ابتدا راهبردهایی را شرح دهیم که ماهیت یک جانبه دارند، آن‌ها باید به‌روشنی در راهبردی تکامل پیدا کنند که تأثیر راهبردهای شخص دیگر بر راهبرد خود شخص را در نظر می‌گیرند. برای مثال درباره‌ی راهبرد یک جانبه مطلب خواندنی ۴٫۱ را بخوانید.

مطالب خواندنی ۴٫۱

اندرز دونالد ترامپ به مذاکره کنندگان: از لحاظ راهبردی پرشور باشید

در سال ۱۹۹۹ کار ساختنTrump World Tower بلندترین برج مسکونی جهان و سازمان ملل متحد پلازا را آغاز کردم.

محل کار بسیار عالی بود- شرق مان‌هاتان، نزدیک سازمان ملل متحد که هم منظره‌ای از شهر داشت و هم چشم‌اندازی از رودخانه داشت. کار تازه‌ای بود اما همه به انجام شدن آن راضی نبودند، بخصوص بعضی از سیاستمداران سازمان ملل متحد که نمی‌خواستند برج نود طبقه‌ای ما از ساختمان ۳۸ طبقه‌ای آن‌ها زیباتر جلوه کند. طبق گزارش CNN، کوفی‌عنان، دبیر کل سازمان ملل متحد در گفتگو با رودی گیولیانی[1] شهردار شهر نیویورک درباره‌ی این پروژه و چگونگی جلوگیری از آن اعتراف کرد.

ولادیمیر یل چنکو[2] سفیر اوکراینی بهCNN گفت: " این‌جا محل مناسبی نیست چون بر ساختمان سازمان ملل سایه می‌اندازد. "

وقتی سر و صدای اعتراض‌ها بلند شد، من با سیاست و تدبیر رفتار کردم و از سازمان ملل انتقادی نکردم. پیش‌بینی کردم که سرانجام بسیاری از سفیران و کارکنان سازمان ملل آپارتمان‌های آن ساختمان را خواهند خرید، که البته چنین کاری را انجام دادند.

1. Rudy Giuliani
2. Voldymyr Yel' chenko

اما به محض این‌که کار را شروع کردیم شهرداری با یک مبلغ مالیاتی هنگفت به ما ضربه زد و مالیات را صد میلیون دلار بیشتر از آنچه انتظار داشتیم برای ما تعیین کرد. ما تصمیم گرفتیم که تنها کار ممکن را انجام دهیم.

به مدت چهار سال با این موضوع مقابله کردیم. وکلای شهرداری مقاومت می‌کردند. ما هم در برابر آن‌ها مقاومت می‌کردیم. می‌توانستیم دست از مقاومت برداریم. مقابله با دولت و برنده شدن کار آسانی نیست بخصوص وقتی که مورد مالیات‌ها در کار باشد، ولی می‌دانستم که ما نیز حقی داریم.

عاقبت پس از گفتگوهای بسیار به توافق رسیدیم. شهرداری موافقت کرد تا در صورتی که ما از دادخواهی چشم‌پوشی کنیم و به دویست واحد مسکن در محله‌ی برونکس[1] که استطاعت آن را نداشتند کمک مالی کنیم مالیات‌های ما را هفده درصد کم کند و تخفیف مالیاتی ده ساله را که در جستجوی آن بودیم به ما بدهند.

دادخواهی کمابیش ۹۷ میلیون دلار را برای ما پس انداز کرد. اگر ما آن‌گونه عمل نمی‌کردیم نمی‌توانستیم به این مبلغ برسیم.

منبع: دونالد ج. ترامپ با مردیت مک لور[2]، ترامپ: چگونه ثروتمند شویم (نیویورک Random House، سال ۲۰۰۴) صفحات ۱۳۷-۱۳۶.

حالت نگرانی دو جانبه به‌مثابه‌ی وسیله‌ای برای توصیف راهبردهای مذاکره

در فصل ۱ از حالت نگرانی دوجانبه استفاده کردیم تا جهت‌یابی اساسی مردم را نسبت به ناسازگاری توضیح دهیم.[3] این حالت می‌گوید که افراد در ناسازگاری دارای دو مرحله از نگرانی‌های مرتبط به هم هستند: یک مرحله به توجه درباره‌ی نتایج خودشان مربوط است و مرحله‌ی دیگر به توجه درباره‌ی نتایج طرف دیگر ارتباط (به شکل ۱,۳ مراجعه کنید). سیوج،

1. Bronx
2. Donald J. Trump, Meredit Mclever

بلیر و سورنسون[1] حالت مشابهی را برای گزینه‌ی راهبرد مذاکره پیشنهاد می‌کنند. بر طبق این حالت، گزینه‌ی یک جانبه‌ی راهبرد مذاکره‌کننده بازتابی است برای پاسخ دادن به دو سؤال: (۱) شخص مدعی چقدر به، به‌دست آوردن نتایج واقعی‌ای که در این مذاکره با خطر روبه‌رو هستند (یعنی هدف‌های اصلی) توجه دارد؟ (۲) شخص مذاکره کننده چقدر به ارزش حال و آینده‌ی روابط با طرف مقابل (یعنی هدف‌های ارتباطی) توجه دارد؟ نتیجه‌ی پاسخ به این سؤالات ترکیبی است از راهبردهای گوناگون که در شکل ۴,۱ نشان داده شده است.[۴]

شکل ۴,۱- حالت نگرانی دو جانبه

آیا نتیجه‌ی واقعی مهم است؟

آیا نتیجه‌ی ارتباطی مهم است؟		خیر	بله
	بله	سازگاری	همکاری
	خیر	خودداری	رقابت

منبع: آکادمی مدیریت اجرایی به‌وسیله‌ی نیوسم والتر ب.[2] *حق چاپ سال ۱۹۸۹ توسط آکادمی مدیریت. تکثیر مجدد با اجازه‌ی آکادمی مدیریت با صفحه آرایی کتابی از سوی مرکز تأیید چاپ.*

راهبردهای موضعی فرعی: توانایی این حالت در این است که از مذاکره‌کننده می‌خواهد اهمیت نسبی و اولویت دو بعد را در توافق مورد نظر تعیین کند. به گونه‌ای که در شکل ۴,۱ آمده است پاسخ‌ها به این دو سؤال دست‌کم چهار نوع راهبرد مقدماتی را برای مذاکره کنندگان پیشنهاد

1. Savage, Blair, Sorenson
2. Newsom Walter B.

می‌کند: رقابت، همکاری، سازگاری و خودداری. علاقه‌ی شدید در تنها به‌دست آوردن نتایج واقعی- به دست آوردن این معامله، بردن در این مذاکره بدون توجه یا با توجه کم به تأثیر بر روابط یا مبادله‌های بعدی با طرف مقابل- از راهبرد رقابتی (یا پراکنده) حمایت می‌کند. علاقه‌ی فراوان در فقط، به دست آوردن اهداف ارتباطی- ایجاد، حفظ یا توسعه‌ی روابط خوب با طرف مقابل- همکاری را نشان می‌دهد. اگر موضوع و روابط هر دو مهم هستند، مذاکره کننده باید راهبرد همکاری (تکمیلی) را دنبال کند. در نهایت اگر هیچ کدام از نتایج واقعی یا روابط پیشرفته مهم نیستند طرفین باید از انجام دادن مذاکره خودداری کنند. هرکدام از این روش‌های دستیابی راهبردی گوناگون، پیامدهای مختلفی را جهت طرح و آمادگی برای مذاکره دارد.[۵] در قسمت بعد راهبردهای عدم اشتغال و راهبردهای اشتغالی را توضیح می‌دهیم.

راهبرد عدم اشتغال: خودداری. خودداری می‌تواند اهداف مذاکره‌ی راهبردی بسیاری را دربرداشته باشد. در واقع دلایل بسیاری وجود دارد که چرا مذاکره کنندگان نمی‌خواهند این کار را انجام دهند (این دلایل مشابه دلایل پرهیز از ناسازگاری است که در فصل یک توضیح داده شد):

- اگر یک نفر بتواند بدون نیاز به هیچ مذاکره‌ای نیازهای شخص دیگر را برآورده کند، در این صورت استفاده از راهبرد خودداری منطقی به نظر می‌رسد.
- ممکن است وقت گذاشتن و تلاش برای مذاکره ارزش آن را نداشته باشد (گرچه گاهی دلایلی برای مذاکره کردن در این شرایط وجود دارد؛ به بخش سازگاری که در زیر توضیح داده شده است رجوع کنید).
- تصمیم برای مذاکره با تمایل به داشتن راه‌های فرعی - برای نتایجی که در صورت کارساز نبودن مذاکره به‌دست می‌آید- رابطه‌ی نزدیکی دارد. در فصل دو، نقشی که نقاط مقاومت در شناسایی راهبرد ایفا می‌کنند و امکان این‌که معاملات دیگری وجود داشته باشند را بررسی کردیم؛ در فصل‌های دو و سه، نقش اصلی BATNA (بهترین راه برای توافقی

که درباره‌ی آن مذاکره شده است) را در ارزیابی ارزش یک توافق خاص بررسی کردیم. مذاکره‌کننده‌ای که راه‌های گوناگون فراوانی دارد از توانایی بسیاری نیز برخوردار است، زیرا او نیازی ندارد در مذاکرات برنده شود و نتیجه‌ی موفقیت‌آمیزی را به دست آورد. نداشتن راه‌های گوناگون وضع نامناسبی را برای مذاکره‌کنندگان ایجاد می‌کند. وجود راه‌های فرعی می‌تواند تصمیم درباره‌ی این‌که آیا باید از مذاکرات خودداری کرد را به دو طریق تحت تأثیر قرار دهد. اول این‌که مذاکره‌کننده‌ای که راه‌های فرعی فراوانی دارد ممکن است بخواهد مذاکرات را درست به خاطر زمینه‌های کارآیی آن کنار بگذارد- اتخاذ راه‌های فرعی نسبت به پرداختن به مذاکره سریع‌تر و آسان‌تر است. اما راه فرعی نامناسب می‌تواند خودداری از مذاکرات را نیز پیشنهاد کند- وقتی مذاکرات آغاز شد فشار فرآیند مذاکره ممکن است نتایج بدی را ایجاد کند که مذاکره‌کننده مجبور است آن را بپذیرد چون راه‌های فرعی هم نامناسب‌اند. راه دیگر این است که او ممکن است نتیجه‌ی مورد نظر را با پرداخت یک قیمت مناسب به‌دست آورد. (مطلب خواندنی ۴,۲).

مطالب خواندنی ۴.۲

با خودداری از مذاکره کردن می‌توانید آنچه می‌خواهید را با پرداخت قیمت بالا به دست آورید

شب درازی است. بیل گیتز بوجود آورنده‌ی مایکروسافت با جمعی از دوستان نشسته است. آن‌ها خیلی گرسنه هستند. فردی تصمیم می‌گیرد تا به رستوران پیتزای دینامو تماس بگیرد و غذا سفارش دهد. رئیس رستوران به تلفن جواب می‌دهد اما متأسفانه رستوران تعطیل است. شخصی که تلفن زده در حالی که ناامید شده است می‌خواهد تلفن را قطع کند که کسی می‌گوید "به اون‌ها بگو تو بیل گیتز هستی و پول زیادی می‌دی تا پیتزا بگیری." بیل گیتز مکث می‌کند. کسی می‌گوید: "

بیل، یه پیتزا چقدر برات ارزش داره؟" گیتز جواب می‌دهد "دویست و چهل دلار". آن شخص پای تلفن می‌رود و می‌گوید. "من بیل گیتز هستم و اگه این پیتزا رو برام بیارید ۲۴۰ دلار به شما می‌دم." پیتزا را برای آن‌ها آوردند.

منبع: راجر ج. ولکما[1] ابزار کاری مذاکره[2] (نیویورک:AMACOM، سال ۱۹۹۹)، صفحه‌ی ۶.

راهبردهای اشتغالی فعال: رقابت، همکاری و سازگاری. در دو فصل گذشته درباره‌ی رقابت و همکاری به طور مفصل توضیح داده شد. در سراسر این کتاب رقابت به مثابه‌ی چانه‌زنی پراکنده یا برنده - بازنده تشریح شده و همکاری به مثابه‌ی مذاکره‌ی تکمیلی است و حالت برنده- برنده دارد.

سازگاری مانند رقابت بیشتر یک راهبرد برنده - بازنده است، گرچه بی‌شک حالتی متفاوت دارد- این راهبرد شامل عدم توازن نتایجی است که جهت آن‌ها مخالف است (" من باختم، تو بردی " در مقابل " من بردم، تو باختی "). به‌گونه‌ای که در شکل ۴,۱ نشان داده شده است. راهبرد سازگاری هنگامی صحت دارد که مذاکره کننده بیش از نتیجه‌ی واقعی برای نتیجه‌ی ارتباطی اهمیت قائل است. به بیان دیگر مذاکره کننده می‌خواهد که طرف دیگر برنده شود، می‌خواهد که او خوشحال باشد. نمی‌خواهد با تحت فشار قرار دادن وی برای دستیابی به نتایج بیشتر درباره‌ی موضوعات واقعی، روابط را به خطراندازد. این راهبرد اغلب هنگامی کاربرد دارد که هدف اولیه مبادله کردن، ایجاد یا تقویت روابط (یا طرف مقابل) باشد و مذاکره کننده می‌خواهد درباره‌ی نتایج از خود گذشتگی نشان دهد. در صورتی که مذاکره کننده بخواهد پس از مذاکره، روابط باز هم توسعه پیدا کند ممکن است راهبرد سازگاری در این مورد نیز ضروری باشد. عقیده این است که اگر این بار " من ببازم و تو ببری "، با چند مذاکره در روابط حالت‌های " برنده - بازنده " متعادل خواهند شد. در هر رابطه‌ی اجتماعی طولانی مدت تاحدودی برای یک

1. Rojer J. Volkema
2. The Negotiation Tool Kit

مذاکره‌کننده یا دیگری بهتر است، در حین این‌که در آینده سازگاری دو جانبه‌ای را از طرف مقابل انتظار دارند (مقابله به مثل)، نتیجه‌ی بهینه‌ی کم مذاکره‌ی موجود را بپذیرند. چنین رابطه‌ی دو جانبه‌ای پیوندی است که دو گروه اجتماعی را در کنار هم نگه می‌دارد.[۶]

راهبردهای رقابت، همکاری و سازگاری با هم چه تفاوت‌هایی دارند؟ جدول ۴,۱ [۷] سه راهبرد (پراکنده، تکمیلی و همکاری) را خلاصه کرده است و آن‌ها را از چند جنبه‌ی مختلف با هم مقایسه می‌کند.

علاوه بر ویژگی‌های مثبت آن‌ها، به‌گونه‌ای که در جدول شرح داده شده است، اگر هر کدام از این سه راهبرد مذاکره‌ی کورکورانه، با بی‌دقتی و یکدندگی به‌کار روند نقطه ضعف‌های پیش‌بینی شده‌ی خاصی را نیز به همراه خواهند داشت:

- راهبردهای پراکنده می‌خواهند الگوهای " ما – آن‌ها " یا " برتری - پستی " را به وجود آورند و ممکن است در قضاوت درباره‌ی تلاش‌ها و پیشنهادهای طرف مقابل، تحریف‌هایی را به وجود آورند و در درک ارزش‌ها، نیازها و موقعیت‌های طرف مقابل نیز تحریف‌هایی را ایجاد کنند (مبحث ایجاد گرایش‌ها را در فصل پنج بخوانید).
- اگر مذاکره کننده‌ای بدون توجه به راهبرد شخص دیگر راهبردی تکمیلی را دنبال کند، طرف دیگر ممکن است همکاری را به کار برده و نسبت به او علاقه نشان دهد و از حسن نیت و کردار نیک او سوء استفاده کند. دنباله‌گیری کورکورانه‌ی یک فرآیند تکمیلی می‌تواند سبب شود که مذاکره کنندگان از کار دست بکشند و نسبت به هواداران که به خاطر خود فرآیند مذاکره با آن موافق هستند مسؤولیت نشان دهند. برای مثال مذاکره کنندگانی که با گرایش تکمیلی " ما می‌توانیم هر مشکلی را حل کنیم " به فرآیند دستیابی پیدا می‌کنند ممکن است توافقی را به‌وجود آورند که برای هواداران آن‌ها (مثل شرکت‌ها) قابل قبول نباشد، که در نتیجه با آن مخالفت می‌شود و مذاکره کنندگان را مجبور می‌کند مذاکرات را از سر بگیرند.

جدول ۴،۱- ویژگی‌های راهبردهای گوناگون اشتغالی

جنبه	رقابت (چانه زنی پراکنده)	همکاری (مذاکره‌ی تکمیلی)	سازگاری (مذاکره)
ساختار تسویه حساب	اغلب مبلغ ثابتی از دارایی‌ها که باید تقسیم شود.	اغلب مبلغ متغیری از دارایی‌ها که باید تقسیم شود.	اغلب مبلغ ثابتی از دارایی‌ها که باید تقسیم شود.
جستجوی هدف	جستجوی اهداف خود به قیمت اهداف طرف.	جستجوی اهدافی که با اهداف دیگران مشترک هستند.	وابستگی اهداف شخص به هدف دیگران.
روابط	کوتاه مدت؛ طرفین نمی‌خواهند در آینده با هم کار کنند.	طولانی مدت؛ طرفین می‌خواهند در آینده با هم کار کنند.	یا کوتاه مدت (گذاشتن این‌که طرف برنده شود تا قرارداد پایدار بماند) و یا طولانی مدت (امکان دادن به این‌که طرف برنده شود تا رابطه‌ی متقابل در آینده باقی بماند).
انگیزه‌ی ابتدایی	به حداکثر رساندن نتایج خود	به حداکثر رساندن نتایج مشترک	به حداکثر رساندن نتایج شخص دیگر یا دادن این امکان که آن‌ها بهره ببرند تا روابط پیشرفت کنند.
صداقت و آشکاری	رازداری و حالت دفاعی داشتن؛ داشتن اعتماد زیاد به خود و کم اعتماد کردن به دیگران	صداقت و آشکاری، جدی گوش دادن، بررسی راه‌های دیگر با هم	یک طرف تا حدی صادق است و نقاط ضعف خود را به دیگری می‌گوید.
اطلاعات درباره‌ی نیازها	طرفین نیازهای خود را می‌دانند اما آن‌ها را پنهان می‌کنند و چیزی نمی‌گویند. هیچ کدام از دو طرف اجازه نمی‌دهد طرف مقابل نیازهای او را دریابد.	طرفین در حالی که به دنبال نیازهای طرف مقابل هستند و می‌خواهند آن را برآورده کنند. نیازهای واقعی خود را می‌دانند و درباره‌ی آن صحبت می‌کنند.	یک طرف برای کنترل کردن نیازهای خود، نیازهای شخص دیگر را بیش از حد برآورده می‌کند.
قابلیت پیش‌بینی	طرفین برای شگفت‌زده کردن و پرت‌کردن حواس طرف مقابل از شیوه‌ی غیرقابل پیش‌بینی بودن استفاده می‌کنند.	وقتی شرایط مناسب باشد طرفین می‌توانند پیش‌بینی کنند و قابلیت تغییر دارند و سعی دارند کسی را شگفت‌زده نکنند.	اعمال یک طرف به‌تمامی قابل پیش‌بینی است، او همیشه سعی دارد نیازهای طرف مقابل را برآورده کند.

تجاوزکاری	طرفین سعی می‌کنند از تهدیدها و لاف زنی استفاده کنند و بر طرف دیگر چیره شوند.	طرفین صادقانه اطلاعات را با هم درمیان می‌گذارند و باهم برخوردی منطقی و محترمانه دارند.	یک طرف از موقعیت خود دست می‌کشد تا در طرف مقابل تغییر ایجاد کند.
رفتار جستجو برای راه‌حل	طرفین با به‌کارگیری مناظره و سوءاستفاده از دیگری سعی دارند نسبت به موقعیت خود متعهد بمانند.	طرفین با به‌کارگیری از منطق، ابتکار و خلاقیت تلاش می‌کنند تا از راه‌حل‌های موفقیت‌آمیز مشترک استفاده کنند.	یک طرف می‌کوشد راه‌هایی را بیابد تا با دیگری توافق کند.
معیارهای موفقیت	موفقیت با ایجاد وجهه‌ی بد درباره‌ی طرف دیگر؛ میزان دشمنی افزایش یافته و صداقت همبستگی گروهی پایدار افزایش می‌یابد.	موفقیت مستلزم رهاسازی وجهه‌های بد و در نظر گرفتن طرح‌ها و نظرات براساس نقاط خوب و بد آن‌هاست.	موفقیت با به حداقل رساندن یا کنار گذاشتن ناسازگاری و از بین بردن تمام دشمنی‌ها معین می‌شود؛ احساسات خود شخص به خاطر سازگاری کنار گذاشته می‌شود.
شواهد زیاده‌روی غیرطبیعی .	زیاده روی غیرطبیعی هنگامی ایجاد می‌شود که یک طرف، بازی صفر مجموع را به عهده می‌گیرد؛ شکست دادن طرف مقابل خود نوعی هدف است.	زیاده روی غیر طبیعی زمانی به وجود می‌آید که طرف تمام منافع شخصی را در خوبی مشترک، از دست دادن هویت شخصی و مسؤولیت شخصی قرار می‌دهد	زیاده روی غیر طبیعی زمانی به وجود می‌آید که واگذاری به شخص دیگر به قیمت اهداف شخصی و یا اهداف سازنده تکمیل شده است.
گرایش اصلی	گرایش اصلی این است: " من می‌برم، تو می‌بازی."	گرایش اصلی این است " بهترین راه برای توجه به نیازهای همه‌ی گروه‌ها چیست؟ "	گرایش اصلی این است: " تو می‌بری، من می‌بازم."
راه حل برای جلوگیری از فروپاشی	اگر مسأله با بن‌بست مواجه شد باید یک میانجی وجود داشته باشد.	اگر مشکلات به وجود آمدند یک حرکت گروهی برای برطرف کردن آن لازم است.	اگر رفتارها خشن و جدی شدند گروه‌ها در مذاکره با شکست مواجه می‌شوند.

منبع: تنظیم و پخش به‌وسیله‌ی ربرت و. جانسون[1] " راهبردهای مذاکره: ضربه‌های گوناگون برای افراد متفاوت " Personal 59 (مارس- آوریل ۱۹۸۲) صفحات ۳۸ و ۳۹.

1. Robert W. Johnston

- راهبردهای همکاری ممکن است الگویی را برای دست‌کشیدن مداوم ایجاد کنند تا طرف مقابل خوشحال شود یا از جر و بحث کردن خودداری کند. این الگو سابقه‌ای را ایجاد می‌کند که از بین بردن آن دشوار است. همچنین می‌تواند باعث شود طرف مقابل درباره‌ی خوشحالی به‌خاطر رضایتی که از " سازگاری " روابط خوب ایجاد شده و ممکن است افشای راز درباره‌ی موضوع را به‌طور کامل انکار کند دچار اشتباه شود. این عدم توازن نمی‌تواند با گذشت زمان دوام بیاورد، اما تلاش‌ها برای خودداری از پیشنهاد دادن یا باز پس گرفتن توازن ممکن است در طرف مقابل نگرانی به وجود آورد و او را شگفت‌زده کند.

باید به خاطر داشته باشیم که در ارائه‌ی این راهبردها، حالت‌های کاملی را توضیح می‌دهیم که ساختار موضوعات و انگیزه‌های شرح داده شده درباره‌ی تکامل بیشتر راهبردهای واقعی را تغییر نمی‌دهند. همچنان‌که بیشتر ناسازگاری‌ها به‌طور کامل رقابتی نیستند و حالت همکاری کاملی نیز ندارند، بیشتر راهبردهای مذاکره انواع گوناگونی از اهداف، مقاصد و محدودیت‌های موضعی را نشان می‌دهند که ادامه دادن راهبردهای کامل را دشوار می‌کنند.[۸]

فهمیدن جریان مذاکرات: مراحل و طبقات

پیش از این‌که ویژگی‌های طرح ریزی خاص برای مذاکره را بررسی کنیم مهم است جریان یا مراحل عادی را در مذاکره بدانیم تا بفهمیم که مذاکره چگونه به‌وجود می‌آید و چرا طرح‌ریزی تا این حد مهم است.

محققین بسیاری، جریان مذاکرات را با گذشت زمان بررسی کرده‌اند- و این کار را اغلب با طبقه‌بندی گونه‌های ارتباطی که طرفین در بخش‌های مختلف فرآیند از آن‌ها استفاده می‌کنند انجام داده‌اند. این کار نشان داده است که همانند برقراری ارتباط در گروه‌هایی که می‌خواهند مشکل را برطرف کنند و حالت‌های دیگر کنش و واکنش‌های اجتماعی مراسم دینی، مذاکره نیز باید مراحل و طبقات گوناگونی را طی کند.[۹]

لئونارد گرنیهلگ[1] مراحلی از مذاکره را به‌وجود آورده که در عمل به مذاکره‌ی تکمیلی مربوط است. او می‌گوید که برای دستیابی به یک فرآیند مذاکره‌ای عادی هفت مرحله وجود دارد (شکل ۴,۲):

آمادگی: یعنی تصمیم‌گیری درباره‌ی این‌که چه چیزی مهم است، مشخص کردن اهداف، از پیش فکر کردن درباره‌ی این‌که چگونه با طرف مقابل کار کنیم.

ایجاد روابط: یعنی آشنایی با طرف مقابل، درک این‌که شما و او چه وجه تشابه و تفاوت‌هایی با هم دارید و تعهد به این‌که مجموعه‌ای نتایج مشترک مفید را به‌دست آورید. گرینهلگ می‌گوید، برای پیشروی موفقیت آمیز به سوی مراحل بعدی این مرحله بسیار مهم است.

جمع آوری اطلاعات: اطلاعات درباره‌ی این‌که درباره‌ی موضوعات، طرف مقابل و نیازهای آن‌ها و عملی شدن توافق‌های ممکن چه چیزهایی را باید بدانید و بدانید اگر نتوانید با آن‌ها به توافق برسید چه خواهد شد.

استفاده از اطلاعات: در این مرحله مذاکره‌کنندگان، موردی را که می‌خواهند برای نتایج و توافق‌های خود به‌وجود آورند آماده می‌کنند، که این مورد نیازهای خود مذاکره‌کننده را به بیشترین حد می‌رساند. اهدا کردن اغلب برای این مورد کاربرد دارد تا نتایج ترجیحی مذاکره کننده را به طرف دیگر " ارائه دهد."

پیشنهاد دادن: فرآیند پیشروی از موقعیت عادی و اولیه‌ی شخص به نتیجه‌ی واقعی. پیشنهاد دادن فرآیندی است که از طریق آن هر طرف " پیشنهاد اولیه"ی خود را بیان می‌کند و با آن پیشنهاد به سوی یک مرحله‌ی میانی پیش می‌رود. ما این فرآیند را به طور گسترده در فصل دو بررسی کردیم.

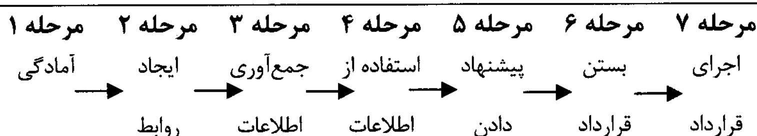
بستن قرارداد: هدف این مرحله مسؤولیت در برابر توافقی است که در مرحله‌ی قبل به‌دست آمده است. مذاکره کننده و طرف مقابل هر دو

1. Leonard Greenhalgh

باید مطمئن شوند به قراردادی رسیده‌اند که می‌توانند با آن موافقت کنند یا دست کم آن را بپذیرند.

اجرای قرارداد: تعیین این‌که وقتی توافق ایجاد شد هر شخص باید چه کاری انجام دهد. طرف‌هایی که کار آن‌ها چشمگیر نیست متوجه می‌شوند که نقص‌هایی در قرارداد وجود دارد، نکات اصلی فراموش شده‌اند یا در وضعیت تفاوت ایجاد شده است و وضعیت فعلی پرسش‌برانگیز است نقص‌ها در بازگشتن به مراحل قبلی در این‌جا ظاهر می‌شوند. یا باید قرارداد را از سر گرفت و یا موارد به‌وسیله‌ی افراد میانجی یا دادگاه‌ها برطرف شوند.

شکل ۴،۲- مراحل مذاکره



منبع: چاپ مجدد با اجازه‌ی انتشارات آزاد[1]، از سوی انتشارات Simon & Schuster Adult Publishing Group*، کنترل روابط راهبردی: کلید موفقیت در کار؛ لئونارد گرینهلگ. حق چاپ در سال ۲۰۰۱ توسط لئونارد گرینهلگ.*

گرینهلگ می‌گوید که این طرح بیشتر تجویزی است - یعنی مردم باید این‌گونه مذاکره کنند- و درباره‌ی آن دلیل موجهی دارد. در هر حال بررسی روش کار اصلی مذاکره کنندگان نشان می‌دهد که آن‌ها اغلب از این روش منحرف می‌شوند و طرف مقابل می‌تواند با اتکا به فرهنگ ملی خود تفاوت‌هایی را در روش اجرای این مراحل ایجاد کند (فصل یازده). برای مثال مذاکره کنندگان امریکایی به‌طور معمول با دید " برنده- بازنده "، تکمیلی یا شرطی به مذاکره نگاه می‌کنند. آن‌ها به ایجاد روابط یا

1. The Free Press

برنامه‌ریزی توجه ندارند و به‌طور مستقیم به پیشنهاد دادن، بستن و اجرای قرارداد می‌پردازند. در مقابل مذاکره کنندگان آسیایی وقت زیادی را برای ایجاد روابط و طی کردن مراحل به سوی انتهای فرآیند مذاکره می‌گذرانند.[۱۰]

آماده شدن برای اجرای راهبرد: فرآیند برنامه ریزی

پایه و اساس برای موفقیت در مذاکره در بازی کردن و ایفای نقش نیست. نیروی حاکم برای موفقیت در مذاکره در برنامه‌ریزی وجود دارد که پیش از گفتگوی آن ایجاد می‌شود. برنامه ریزی مؤثر به تلاش بسیار در زمینه‌های زیر بستگی دارد:

- مشخص کردن موارد.
- گردآوری موضوعات و مشخص کردن ترکیب چانه زنی.
- تعیین منافع.
- مشخص کردن محدودیت‌ها و راه‌های دیگر.
- مشخص کردن اهداف (و مقاصد) شخص و پیشنهادهای مقدماتی (از کجا باید آغاز کرد).
- ارزیابی موارد سازنده و بافت اجتماعی محلی که مذاکرات در آن‌جا روی می‌دهد.
- برنامه ریزی برای ارائه‌ی موضوع و حمایت از آن.
- شناسایی توافق نامه - مذاکره کجا و در چه زمانی ایجاد می‌شود، چه کسی آن‌جا خواهد بود، رهنمود چه خواهد بود و غیره.

در ادامه‌ی این فصل هر کدام از این موارد با جزییات بیشتر شرح داده خواهد شد (خلاصه‌ای از راهنمایی برنامه‌ریزی در جدول ۴٫۲ آورده شده است که می‌تواند برای برنامه‌ریزی مذاکره‌ی یک شخص به‌کار رود).

جدول ۴،۲- راهنمای برنامه‌ریزی برای مذاکره

۱. در مذاکره‌ی بعدی موضوعات کدام‌اند؟

۲. با توجه به بررسی تمام موارد، " ترکیب چانه زنی " چیست؟ (باید بر روی کدام موضوع تأکید کنیم؟ کدام یک از موضوعات به دیگری وابسته هستند؟)

۳. منافع من چیست؟

۴. محدودیت‌های من چیست - چگونه می‌توانم موفق شوم؟

۵. مشخص کردن هدف‌ها و پیشنهادهای مقدماتی- کار را از کجا شروع می‌کنم، هدف من چیست؟

۶. چه کسانی با من موافق هستند؟ چه چیزی را از من می‌خواهند؟

۷. مذاکره کنندگان طرف مقابل چه کسانی هستند؟ آن‌ها چه می‌خواهند؟

۸. چه راهبرد کلی را انتخاب خواهم کرد؟

۹. در اجرای این مذاکره از کدام تفاهم نامه باید پیروی کرد؟

فهرست مذکور دانش کلی را درباره‌ی منابع مختلف نشان می‌دهد،[11] که هر کدام مراحل اصلی خود را دارند و از نظر ترتیب و رده بندی متفاوت هستند.

پیش از آغاز این مبحث می‌خواهیم چهار نکته را یادآوری کنیم:

- ابتدا فرض می‌کنیم که می‌توان فرآیند برنامه ریزی خاصی را در روش‌های پراکنده و تکمیلی دنبال کرد. گرچه تفاوت‌های بین این دو را در فصل‌های گذشته توضیح دادیم، باور داریم که به استثنای ویژگی‌های خاصی که مذاکره کنندگان استفاده می‌کنند، برای هر دو نوع مذاکره می‌توان فرآیند برنامه‌ریزی را به کار برد که قابل درک باشد.

- دوم این‌که در این قسمت از کتاب فرآیندهای پراکنده و تکمیلی و تفاوت‌های بین آن‌ها را مورد توجه قرار داده‌ایم. در هر صورت همان‌گونه که در فصل اول اشاره شد، عوامل " ساختاری " بسیاری وجود دارند که مذاکره را دربرمی‌گیرند و ممکن است فرآیندهای راهبردی کردن و برنامه‌ریزی را تحت تأثیر قرار بدهند. این عوامل ساختاری عبارت‌اند از: تعداد موضوعات، طول مدت مذاکره، "قوانین" حاکم که شیوه‌ی مذاکره کردن ما را کنترل یا آن را محدود می‌کنند، تعداد گروه‌هایی که بر سر میز هستند یا بر مذاکره تأثیر می‌گذارند و شبکه‌ی روابط گسترده‌ی میان آن‌ها و تصمیم گیرندگانی که در جلسه حضور ندارند.[۱۲]

- در مرحله‌ی سوم فرض می‌کنیم که مذاکره ابتدا یک به یک اجرا خواهد شد- یعنی بین شما و مذاکره کننده‌ی دیگر خواهد بود. این ساده‌ترین راهی است که می‌توان مذاکره را فهمید و برای آن برنامه‌ریزی کرد. در هر صورت وجود دو طرف و چند گروه در هر طرف یا چند گروه و سازمان‌ها بر سر میز چیزی نیست که غیرعادی باشد.

- در نهایت در حالی که این مراحل را به صورت یک طرح محوری نمایش می‌دهیم، آخرین و کامل‌ترین روش برنامه‌ریزی به میزان خاصی از پس و پیش رفتن بین مراحل وابسته است تا هم ترازی میان راهبرد و برنامه را تضمین کند. برای مثال اطلاعات را نمی‌توان به شیوه‌ای ساده و رک و راست در یک‌جا گردآورد و اطلاعاتی که در بعضی از مراحل بعدی به دست بیاید ممکن است مذاکره کننده را وادارد تا دوباره به مراحل قبلی بازگردد و آن‌ها را ارزیابی کند. بنابراین اولین تکرار از

طریق فرآیند برنامه‌ریزی، باید آزمایشی باشد و مذاکره کننده باید به اندازه‌ی کافی انعطاف‌پذیر باشد تا در حین به وجود آمدن اطلاعات جدید، مراحل قبلی را تغییر دهد و تنظیم کند.

۱. شناسایی موارد

این مرحله با بررسی این موضوع آغاز می‌شود که در مذاکره باید درباره‌ی چه چیزی صحبت کرد. بعضی از مذاکرات ممکن است تنها یک موضوع را در برداشته باشند؛ برای مثال قیمت یک شیء مانند قیمت یک میز قهوه خوری که در حراج اثاثیه‌ی منزل به فروش می‌رسد یا قیمت یک خودروی دست دوم. مذاکرات دیگر پیچیده‌تر هستند؛ بنابراین خرید یک شرکت به‌وسیله‌ی شرکت دیگر ممکن است مسائل بسیاری را با خود به‌همراه داشته باشد مانند قیمت، انتقال موجودی، مدیران اجرایی و کارکنانی که نگه داشته شده، انتقال داده می‌شوند یا به‌طور موقت از کار برکنار می‌شوند، محل دفتر مرکزی جدید و موارد مشابه.

در تعیین این موضوع که آیا باید از راهبردی پراکنده یا تکمیلی استفاده کرد، تعداد موارد موجود در یک مذاکره به همراه روابط بین شخص مذاکره کننده و طرف دیگر اغلب اولین عامل تعیین‌کننده است. مذاکراتی که در آن‌ها موضوع واحدی مورد بحث قرار می‌گیرد از روش مذاکره‌ی پراکنده استفاده می‌کنند چون تنها موضوع اصلی مذاکره قیمت یا " پراکندگی " آن موضوع است. در مقابل، مذاکرات تکمیلی برای مواردی مناسب هستند که در آن‌ها چند موضوع مورد بحث قرار می‌گیرد، چون در این مذاکرات طرفین می‌توانند از فرآیندهایی مثل تاخت زدن استفاده کنند تا بسته‌های پیشنهادی را به وجود آورند که برای هر دو طرف مفید هستند.

برای مثال در فروش یک خانه، هر دو طرف فکر می‌کنند که تنها موضوع مذاکره قیمت است، اما خیلی زود متوجه می‌شوند که موارد اصلی دیگری نیز وجود دارد از جمله: تأمین بودجه برای خرید خانه، تاریخ فروش یا تاریخ سکونت. آن‌ها ممکن است موارد دیگری را نیز در نظر بگیرند مانند، وسایلی که باید به خانه آورد، تعمیر یک نرده‌ی شکسته یا پرداخت مبلغی

برای سوخت باقی مانده. در حین فرآیند خرید، وکیل خریدار، کارمند بانک و دلال معاملات ملکی ممکن است از موارد دیگری که باید در نظر گرفت فهرستی تهیه کنند، از جمله: پرداخت مالیات‌ها، مبلغ‌های تضمینی برای موارد نامشخص یا اظهارنامه‌ی کتبی مبنی بر این‌که فروشنده باید خانه را به صورت " دست اول " تحویل دهد. توجه داشته باشید که برای تهیه‌ی فهرست جزیی منطقی، زمان چندانی لازم نیست. در هر مذاکره فهرست کامل مواردی که در مخاطره قرار دارند، از منابع زیر تهیه می‌شود:

۱. بررسی تمام موضوعات ممکن که باید درباره‌ی آن‌ها تصمیم‌گیری کرد.
۲. تجربه‌ی قبلی در مذاکرات مشابه.
۳. تحقیقات انجام شده برای جمع آوری اطلاعات (خواندن مقاله‌ای درباره‌ی چگونگی خرید خانه).
۴. مشورت با افراد ماهر و مرتبط با آن زمینه (دلال‌های معاملات‌ملکی، کارکنان وام دهی در بانک، وکلا، حسابداران یا دوستانی که به‌تازگی خانه خریده‌اند).

به همین صورت حتی در مذاکرات بر سر چند موضوع، امکان به‌وجود آوردن ارزش ممکن است در حرکت‌های رقابتی که اعتماد و تبادل اطلاعات را به کمترین حد می‌رساند از بین برود و این مسأله هر موضوع را به صورتی پراکنده بررسی می‌کند. درباره‌ی این مسأله در بخش بعدی بیشتر صحبت خواهد شد.

۲. گردآوری موضوعات و مشخص کردن ترکیب چانه زنی

مرحله‌ی بعدی در برنامه ریزی گردآوری تمام موضوعاتی است که در یک فهرست کلی مشخص شده‌اند. ساختار فهرست‌ها از هر طرف در مذاکره، ترکیب چانه زنی را مشخص می‌کند (فصل دو). در ایجاد کردن فهرستی از موضوعات، مذاکره کنندگان ممکن است احساس کنند که یک‌باره موارد و درخواست‌های بسیاری را مطرح کرده‌اند. اغلب زمانی این اتفاق می‌افتد که طرفین پیوسته صحبت نمی‌کنند یا باید کارهای بسیاری انجام دهند.

چنان که در مرحله‌ی اول بیان کردیم ارائه‌ی موضوعات زیاد در مذاکره - به شرط آن‌که تمام موارد واقعی باشند- اغلب احتمال موفقیت را بیشتر می‌کند. ترکیبات چانه زنی بزرگ مقدمات و اجزای سازنده‌ی احتمالی بسیاری را برای توافق به وجود می‌آورد و بنابراین احتمال این‌که یک پیشنهاد خاص، نیازهای هر دو طرف را برآورده کند و قرارداد موفقیت‌آمیزی ایجاد شود بیشتر می‌شود. در عین حال ترکیب‌های چانه‌زنی بزرگ می‌توانند مذاکرات را طولانی‌تر کنند، چون ساختارهای احتمالی بی‌شماری از موضوعات را برای در نظر گرفتن ارائه می‌دهند و ترکیب و ارزیابی این ساختارها ارزش‌گذاری معامله را پیچیده‌تر می‌کند.[۱۳]

پس از گردآوری موضوعات برای برنامه‌ی کاری، مذاکره کننده باید در مرحله‌ی بعد آن‌ها را بر مبنای اولویت رده‌بندی کند. اولویت بندی دو مرحله دارد:

۱. *تعیین این‌که کدام موضوعات مهم‌تر هستند و کدام یک اهمیت کمتری دارند.* همین که مذاکره آغاز شد موجی از اطلاعات، مخالفت‌ها و پیشنهادها، پیشنهادهای متقابل، مبادله‌ها و امتیازها می‌توانند مذاکره کنندگان را تحت فشار قرار دهد. کسانی که از قبل به وضوح نمی‌دانند چه چیزی می‌خواهند و چه چیزی برایشان مهم نیست به آسانی می‌توانند نظر خود را عوض کنند و با توافق‌های جزیی موافقت کنند یا بحث درباره‌ی مسائل تاحدودی کم اهمیت، توجه آن‌ها را به خود معطوف کند. وقتی مذاکره کنندگان اولویت‌هایی ندارند، احتمال دارد که به جای توجه به خواسته‌ها و اولویت‌های خود به خواسته‌های طرف مقابل که با حالتی پرخاشگرانه بیان می‌شوند تن‌دهند.

اولویت‌ها می‌توانند به‌شیوه‌های مختلفی بیان شوند. ساده‌ترین راه این است که مذاکره کننده با پرسیدن سؤال‌هایی مثل " چه چیزی از همه مهم‌تر است؟ "، " دومین مورد مهم کدام است؟ " و " چه چیزی اهمیت کمتری دارد؟ " موضوعات را بر مبنای اهمیت رده بندی کند. فرآیند ساده‌تر دیگر این است که موارد را به صورت گروه‌های پراهمیت تا کم اهمیت طبقه بندی کرد. وقتی مذاکره کننده یک انتخاب را پیشنهاد

می‌کند، باید آن گروه را برای تعیین اولویت‌ها به کار گرفت. اولویت‌ها را می‌توان هم برای منافع و هم برای موضوعاتی که ویژگی خاصی دارند تعیین کرد. روش دقیق‌تر دیگر این است که صد امتیاز را به کل بسته‌ی موضوعات اختصاص دهیم و بعد امتیازها را باتوجه به اهمیت نسبی هر موضوع بین آن‌ها تقسیم کنیم. اگر مذاکره‌کننده به اهمیت‌گذاری نسبی موضوعات اعتماد داشته باشد، مبادله و " سلسله بندی " توافق‌های ممکن با هم جنبه‌ی سازمان یافته بیشتری پیدا می‌کند.[۱۴]

همچنین مهم است که موضوعات مشخص و نامشخص را اولویت‌بندی کنیم (و در صورت ممکن به آن‌ها نیز امتیاز دهیم). اغلب دشوار است که درباره‌ی موضوعات نامشخص صحبت کرد و آن‌ها را باتوجه به اهمیت رده‌بندی کرد، با وجود این اگر به صورت نظری باقی بمانند و سنجیده نشوند مذاکره کنندگان ممکن است بیش از حد برای آن‌ها اهمیت قائل شوند یا به آن‌ها اهمیت ندهند.

در نهایت مذاکره کنندگان ممکن است بخواهند برای هر موضوع در ترکیب، یک میزان چانه زنی را مشخص کنند. بنابراین در ترکیب و برای هر موضوع، نه تنها یک بسته " بهترین راه ممکن " و حداقل پذیرش " مشخص خواهد شد، بلکه سطح معین و سطح حداقل پذیرش نیز تعیین می‌شود.

۲. *تعیین این‌که آیا موضوعات به صورت جداگانه هستند یا به هم مرتبط‌اند.* اگر موضوعات از هم جدا هستند به آسانی می‌توان آن‌ها را اضافه یا حذف کرد؛ اگر به هم مرتبط هستند پس توافق با یک مورد به توافق بر سر موضوع دیگر مربوط خواهد بود و امتیازدهی درباره‌ی یک موضوع به صورتی جدا نشدنی به موارد دیگر بستگی خواهد داشت. مذاکره کننده باید تصمیم بگیرد که آیا موارد به‌راستی به هم وابسته هستند یا نه – برای مثال آیا قیمتی که او برای خانه می‌پردازد به وامی که بانک به وی می‌پردازد بستگی دارد- یا این‌که بر خلاف تصور او در جهت به دست آوردن یک توافق بهتر به آن وابسته است.

۳. تعیین منافع

پس از مشخص کردن موارد مذاکره کننده باید نیازها و منافع نهفته را تعیین کند. به‌گونه‌ای که در فصل دو آشکارا شرح داده شد *موقعیت‌ها*- یعنی یک پیشنهاد مقدماتی یا نقطه‌ی هدف - چیزهایی هستند که مذاکره کنندگان می‌خواهند. او به دلیل *منافع* این چیزها را می‌خواهد. نقطه‌ی هدف ۱۳۵۰۰۰ دلار برای آپارتمان یک موقعیت است؛ مبلغی است که مذاکره کننده مایل است آن را بپردازد. در این‌جا منفعت عبارت است از "قیمت بازار منصفانه‌ای که بتوانم برای آپارتمان دو اتاق خوابه بپردازم." گرچه مشخص کردن منافع در مذاکره‌ی تکمیلی مهم‌تر از چانه زنی پراکنده است، حتی در مذاکره‌ی پراکنده نیز هر دو طرف می‌توانند منافع اصلی را تشخیص دهند. اگر موارد به ما کمک می‌کنند تا آنچه می‌خواهیم را مشخص کنیم، برای درک منافع باید بپرسیم *چرا* آن را می‌خواهیم. پرسیدن سؤال درباره‌ی " دلیل " هر چیز باعث می‌شود تا ارزش‌ها، نیازها یا اصول مهمی که می‌خواهیم در مذاکره به دست آوریم برای ما مشخص شود (یوری، سال ۱۹۹۱). منافع می‌توانند شامل این موارد باشند:

- اصولی، یعنی مواردی که به‌طور مستقیم به موضوعات مورد بحث مربوط هستند.
- برمبنای فرآیند، به این بستگی دارد که مذاکره کنندگان در حین مذاکره چه رفتاری با هم داشته باشند.
- بر مبنای روابط، یعنی باتوجه به روابط فعلی یا مورد نظر طرفین در آینده

همچنین منافع ممکن است بر مبنای موارد نامشخص مذاکره قرار داشته باشند از جمله اصول یا معیارهایی که طرفین می‌خواهند از آن پیروی کنند، ضوابط غیر رسمی که مذاکره را بر مبنای آن انجام می‌دهند و معیارهایی که برای راهنمایی به سوی یک توافق و دستیابی به معامله‌ی منطقی یا منصفانه یا به پایان رساندن سریع مذاکره از آن استفاده خواهند کرد.

۴. دانستن محدودیت‌ها و راه‌های دیگر

اگر طرف مقابل با بعضی از موضوعات پیشنهادی رهنمود مخالفت کند و موارد را به شیوه‌ای بیان کند که مورد قبول واقع نشوند چه اتفاقی می‌افتد؟ برداشت خوب، مستلزم این نکته است که شما دو مورد مشخص را به وجود آورید: *نقطه‌ی مقاومت* و *راه‌های دیگر.*

نقطه‌ی مقاومت محلی است که تصمیم می‌گیرید به جای ادامه دادن مذاکره باید آن را به‌طور کامل متوقف کنید. چون هرنوع توافقی ورای این نقطه قابل پذیرش نیست. اگر فروشنده هستید نقطه‌ی مقاومت شما کمترین قیمتی است که برای یک کالای فروش خواهید پذیرفت؛ اگر خریدار هستید نقطه‌ی مقاومت بیشترین قیمتی است که برای یک شیء خواهید پرداخت.

تعیین نقطه‌ی مقاومت به مثابه‌ی بخشی از برنامه‌ریزی بسیار اهمیت دارد. بیشتر ما در موقعیت‌های خریدی گرفتار بودیم که کالای مورد نظر وجود نداشت اما درباره‌ی یک مدل گران‌تر با ما صحبت می‌شد. به علاوه بعضی از وضعیت‌های رقابتی فشارهای شدیدی وارد می‌آورند تا قیمت را بالا ببرند. برای مثال اگر در یک حراج، دعوای مزایده‌ای با طرف دیگر وجود داشته باشد، شخص ممکن است بیش از آنچه تصمیم گرفته بود بپردازد. برای مثال قماربازان ممکن است با یک دوره باختن پی‌درپی مواجه شوند و کار را در حالتی تمام کنند که بیشتر از آنچه فکر می‌کردند پول از دست بدهند. تعیین نقطه مقاومت مشخص باعث می‌شود تا افراد از پذیرش معامله‌هایی که بعدها متوجه می‌شوند در آن به اندازه‌ی کافی زرنگ نبودند خودداری کنند.

از طرفی، راه‌های دیگر، توافق‌های دیگری هستند که مذاکره‌کنندگان می‌توانند به دست آورند و باز هم به نیازهای خود برسند. راه‌های دیگر در هر دو فرآیند پراکنده و تکمیلی بسیار مهم هستند چون این مورد را مشخص می‌کنند که آیا نتیجه‌ی فعلی از امکان دیگر بهتر است یا نه. در هر حال هر چه راه‌های دیگر بهتر باشند توانایی شما بیشتر است چون می‌توانید مذاکره‌ی فعلی را رها کنید و باز هم بدانید که به خواسته‌ها و

منافع خود خواهید رسید (در این مورد فصل هفت را بخوانید). در مثال خرید خانه هر چه خریدار بیشتر درباره‌ی بازار معاملات ملکی تحقیق کند و درباره‌ی وجود خانه‌های مشابه دیگر اطلاعات به دست آورد، می‌داند که قادر است این مذاکره را رها کند و هنوز گزینه‌هایی را برای خرید خانه‌های پسندیده داشته باشد.

۵. مشخص کردن اهداف و پیشنهادهای مقدماتی

پس از این‌که مذاکره کنندگان موضوعات را مشخص کردند، یک رهنمود موقتی تنظیم کردند و آن‌گونه که مناسب و لازم است با دیگران مشورت کردند، مرحله‌ی بعدی این است که دو مورد اصلی دیگر مشخص شود: *نقطه‌ی مقاومت* خاص که در آن شخص به‌راستی می‌خواهد به توافقی برسد و *قیمت درخواستی* بهترین معامله‌ای که شخص امیدوار است به دست آورد را نشان می‌دهد.

برای تعیین یک هدف، راه‌های بی‌شماری وجود دارد. شخص می‌تواند بپرسد: " نتیجه‌ای که می‌تواند برای من رضایت‌بخش باشد چیست؟ "، " در چه مرحله‌ای از نتیجه‌ی کار درکل راضی خواهم بود؟ "، " در این وضعیت افراد دیگر چه چیزی به دست آورده‌اند؟ " مشخص کردن اهداف ممکن است به اندازه‌ی نقاط مقاومت یا راه‌های دیگر دشوار نباشد؛ شخص ممکن است دامنه‌ی کلی یا گروهی از نتایج گوناگونی را مشخص کند که به یک اندازه قابل قبول خواهد بود.

همچنین برای مشخص کردن پیشنهاد اولیه راه‌های گوناگونی وجود دارد. پیشنهاد مقدماتی می‌تواند بهترین نتیجه‌ی ممکن، راه حلی مطلوب و حتی چیزی باشد که از آنچه دفعه‌ی قبل به دست آمده بود بهتر است. در هر حال اطمینان بیش از حد و دادن پیشنهاد مقدماتی غیر واقع‌بینانه چنان که طرف مقابل پیش از جواب دادن بی‌درنگ بخندد یا عصبانی شود و مذاکره را ترک کند کاری آسان است. پیشنهادهای مقدماتی که اغلب درباره‌ی توافق "بهترین راه ممکن" تنظیم می‌شوند، به آسانی می‌توان آن‌ها را تا حدی افزایش داد که به خاطر غیر واقعی

بودن بیش از حد، در نظر مذاکره‌کننده‌ی دیگر یا ناظرینی که بینش واقع‌گرایانه‌ی بیشتری دارند خودشکن به نظر برسند.

مشخص کردن هدف مستلزم این است که شخص درباره‌ی اهداف خود شیوه‌ی تفکر مثبتی داشته باشد. وقتی مذاکره‌کنندگان کار مذاکره را آغاز می‌کنند اغلب سعی دارند درباره‌ی طرف مقابل- شیوه‌ی برخورد آن‌ها، این‌که کم و بیش چه چیزی را درخواست می‌کنند و معامله با آن‌ها چگونه خواهد بود- اطلاعاتی به دست آورند. می‌توان توجه زیادی را به طرف مقابل اختصاص داد- یعنی سعی کنیم بفهمیم مذاکره‌کننده‌ی دیگر چه می‌خواهد یا چگونه خواسته‌های او را برآورده کنیم. اگر مذاکره کنندگان به جز خود به طرف مقابل نیز توجه داشته باشند، ممکن است راهبرد کلی خود را بر مبنای واکنشی به رفتار پیش بینی شده‌ی طرف مقابل طرح ریزی کنند. راهبردهای واکنشی شاید احساس تهدید شدن را در مذاکره کنندگان به وجود آورد و باعث شود آن‌ها حالت دفاعی به‌خود بگیرند و انعطاف‌پذیری و خلاقیت خود را کم کنند. به جای آن مذاکره‌کنندگان با مشخص کردن اهداف واقع‌گرایانه، خوش‌بینانه و بدبینانه برای خود می‌توانند موضع کنش‌گرایانه‌ای به خود بگیرند که در آن از میزان نتایج احتمالی آگاه هستند. این مسأله به آن‌ها امکان می‌دهد که در آنچه می‌پذیرند انعطاف‌پذیر باشند و احتمال رسیدن به یک نتیجه‌ی موفقیت‌آمیز مشترک را افزایش می‌دهد.

بیشتر اوقات در تشخیص هدف باید راه و روش سلسله‌بندی موارد و اهداف گوناگون را در نظر بگیریم. بیشتر مذاکره‌کنندگان ترکیبی از اهداف چانه زنی را دارند، بنابراین باید بهترین راه را در نظر بگیرند تا موفقیت را در موارد چندگانه به دست آورند. برای سلسله بندی موضوعات به شیوه‌ای مؤثر مذاکره‌کنندگان باید مفهوم آن‌ها، ترکیب چانه‌زنی و ترکیب چانه‌زنی طرف دیگر را بفهمند. سپس مذاکره کنندگان می‌توانند توافق‌های سلسله‌بندی شده‌ای را پیشنهاد کنند که به آن‌ها کمک می‌کند درباره‌ی موضوعات اصلی به هدف خود برسند.

ارزیابی سلسله‌بندی‌ها به همان صورت ارزیابی موضوعات شخصی- و با شناسایی سلسله پیشنهادهای خوش‌بینانه، واقع‌بینانه و بدبینانه – امکان‌پذیر است.[۱۵] وقتی سلسله‌بندی‌ها موضوعات نامشخص یا مواردی را دربرمی‌گیرند که تعیین هدف‌های مشخص برای آن‌ها امکان‌پذیر نیست ارزیابی و مقایسه‌ی آشکار سلسله‌بندی‌ها دشوارتر می‌شود.

برای تعیین هدف باید مبادله‌ها و موارد یک‌بار مصرف را بفهمیم

گفتگو درباره‌ی سلسله‌بندی، پرسش احتمالی دیگری را به وجود می‌آورد: اگر طرف مقابل یک سلسله بندی را پیشنهاد می‌کند که موارد (الف)، (ب) و (ج) را در رده‌بندی خوش‌بینانه‌ی شخص، مورد (د) را در رده بندی واقع بینانه و مورد (ه) را در رده بندی بدبینانه قرار دهد و درباره‌ی مورد (و) حرفی نزند، کدام یک از موارد بخشی از ترکیب چانه زنی شخص را تشکیل می‌دهد؟ آیا مورد (و) یک مورد دور انداختنی است که می‌توان از آن چشم پوشید؟ اگر یک مورد دور انداختنی نیست آیا تاحدودی کم اهمیت است و باید از آن دست کشید تا بر سر موارد (الف)، (ب) و (ج) در حد مطلوب قرارداد بست؟ حالا فرض کنیم که طرف مقابل دو بسته را پیشنهاد کرده است، یکی بسته‌ی پیشنهادی بالاست و در بسته‌ی پیشنهادی دوم موارد (الف) و (ه) در رده بندی خوش‌بینانه، موارد (ب) و (و) در رده‌بندی واقع‌بینانه و مورد (ج) در رده بندی بدبینانه قرار دارد و این بسته مورد (د) را رد می‌کند. آیا بسته‌ی اول جذابیت بیشتری دارد یا بسته‌ی دوم جذاب است؟

اگر چنین موردی می‌تواند بخشی از معامله باشد مذاکره‌کننده‌گان ترجیح می‌دهند. " چیزی بدهند و هیچ چیزی نگیرند." حتی اگر موردی برای شما کم اهمیت و غیرمعقول باشد ممکن است برای طرف مقابل با ارزش باشد و جذابیت داشته باشد. آگاهی از ارزش واقعی یا نسبی چنین امتیازهایی می‌تواند ارزش آنچه یک طرف با قیمت کم یا بدون هیچ قیمتی به طرف دیگر پیشنهاد می‌کند را به‌گونه‌ای چشمگیر برای خود شخص افزایش دهد. دوباره به مثال خرید خانه بازمی‌گردیم، فروشنده ممکن است برای ایجاد محل عبور پارکینگ در همان قطعه زمینی که خریدار می‌خواهد بخرد

هشت ماه وقت داشته باشد. چون پولی که فروشنده پرداخت کرده است قابل بازپرداخت نیست وقتی از آن محل برود، گذرگاه پارکینگ برای او بی‌ارزش خواهد بود اما برای خریدار با ارزش است.

برای ارزیابی این سلسله‌بندی‌ها مذاکره کنندگان باید بدانند که هر مورد در ترکیب چانه زنی چه ارزشی دارد تا بتوان آن را با موارد دیگر مقایسه کرد. مذاکره کننده باید راه‌هایی را برای مبادله کردن داشته باشد. ممکن است انجام دادن این کار دشوار باشد، چون موارد یا موضوعات مختلف برای مذاکره‌کننده ارزش متفاوتی دارد و اغلب به شیوه‌های مختلف ارزیابی می‌شوند.

همان‌گونه که پیش‌تر ذکر شد، برای مقایسه‌ی موضوعات در ترکیب چانه‌زنی یا مقایسه‌ی موارد مشخص با موارد نامشخص، ممکن است بخواهیم معیارهایی عادی مثل ارزش دلار یا معیارهای کارآیی را دریابیم تا شخص بتواند تمام موارد ترکیب را بر اساس یک معیار مشترک ارزیابی کند. حتی اگر این میزان دقیق نباشد، وجود هرگونه راهنمایی بهتر از این است که هیچ‌گونه راهنمایی در کار نباشد. علاوه بر این اگر موارد نامشخص بخش اصلی ترکیب چانه زنی باشند، مذاکره کنندگان باید مرحله‌ای که در آن از پی‌گیری موارد نامشخص چشم‌پوشی کردند و به دنبال سود کلان موارد مشخص هستند را بدانند. برای مثال، در روابط کاری بیشتر موارد افزوده شده به ترکیب چانه‌زنی برای مقایسه و ارزیابی آسان سلسله‌های دیگر به مبلغ برابر آن به دلار تبدیل می‌شوند. در هر حال تبدیل همه چیز به پول یا معیار، کار آسانی نیست. علاوه بر این، معیارها تنها برای طرفی که آن‌ها را به وجود آورده است معنی دارند و مفهوم آن‌ها تا زمانی اهمیت دارد که ارزش‌های مقدماتی و اهداف مذاکره‌کننده را در آن وضعیت نشان دهند.

۶. ارزیابی موارد سازنده و بافت اجتماعی مذاکره

هنگامی که مردم برای خودشان مذاکره می‌کنند- برای مثال هنگام خریدن یک دوچرخه‌ی دست دوم یا خودروی مسابقه – می‌توانند ترکیب چانه زنی خود را مشخص کنند. اما وقتی این کار را در یک زمینه‌ی حرفه‌ای انجام

می‌دهند ممکن است بیش از دو گروه وجود داشته باشد. اول این‌که ممکن است بیش از دو مذاکره کننده بر سر میز مذاکره حاضر باشند. گروه‌های چندگانه بر سر میز مذاکره اغلب باعث می‌شوند میان مذاکره کنندگانی که برای برنده شدن در مذاکرات با هم همکاری می‌کنند اتحاد به وجود آید.[۱۶] دوم این‌که مذاکره کنندگان نیز طرفداران- یعنی رؤسا یا ناظرینی دارند تصمیم نهایی را می‌گیرند، یا گروه‌های دیگری که راه‌حل به دست آمده را بررسی و ارزیابی می‌کنند. علاوه بر این ممکن است ناظرینی هم وجود داشته باشند که بر روند مذاکره نظارت و آن را بررسی می‌کنند. وقتی یک طرف، نظارت‌کننده‌هایی دارد، پرسش‌های دیگری به وجود می‌آیند، برای مثال چه کسی مذاکره را اجرا می‌کند، چه کسی می‌تواند در مذاکره شرکت کند و چه کسی توانایی کلی آن را دارد تا توافق‌هایی که مورد مذاکره قرار گرفته‌اند را تأیید کند. در نهایت مذاکره در یک فضای قانونی ایجاد می‌شود- یک سیستم اجتماعی قوانین، روش‌ها، فعالیت‌های کاری مشترک، معیارهای فرهنگی و فشارهای سیاسی مخالف.

یکی از روش‌های بررسی تمام گروه‌های اصلی در مذاکره این است که تصویر "زمین بازی" را در نظر بگیرید که در آن شما کاپیتان تیم فوتبال هستید و می‌خواهید بازی را شروع کنید (شکل ۴،۳). ارزیابی طرفداران مانند بررسی تمام گروه‌هایی هست که در ورزشگاه هستند:

۱. چه کسی از طرف من در گروه هست یا باید باشد؟ این شخص (در یک بازی یک نفر به یک نفر) شاید خود مذاکره کننده است. اما شاید بخواهیم شخص دیگری به ما کمک کند: وکیل، حسابدار یا یک کمک‌کننده‌ی حرفه‌ای؛ فردی که ما را راهنمایی کند و از نظر اخلاقی از ما حمایت کند یا با دقت به آنچه طرف مقابل می‌گوید گوش کند، یک ثبت کننده یا کسی که یادداشت برداری می‌کند.

۲. چه کسی در طرف دیگر قرار دارد؟ این موضوع در بخش بعدی، با جزییات بیشتری شرح داده خواهد شد.

۳. چه کسی در کنار میز نشسته است و می‌تواند بر روال کار مذاکره تأثیر بگذارد؟ چه کسانی به جای مالکین و مدیران در مذاکره حضور دارند؟ این به معنای تسلط مستقیم یک شخص یا شخصی است که باید توافق به دست آمده را تأیید کند. مهم‌تر از همه‌ی بررسی‌ها به‌طور مستقیم این موضوع را تحت تأثیر قرار می‌دهند که درباره‌ی این‌که چه چیزی برای هر یک از دو طرف پذیرفتنی یا غیر پذیرفتنی است، چگونه تصمیم‌گیری خواهد شد.

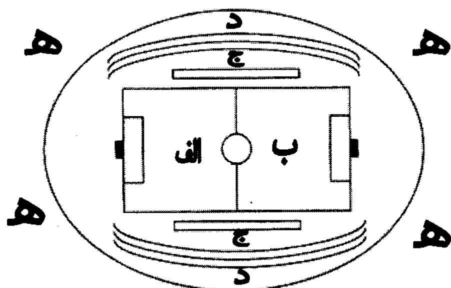
۴. چه کسی بر اجرای مذاکره نظارت کرده است و به آن توجه دارد اما نمی‌تواند به طور مستقیم بر نتیجه‌ی به‌دست آمده دخالت کند؟ این‌ها ممکن است مدیران ارشد، سهام‌داران، رقابت‌کنندگان، تحلیل‌گران مالی، رسانه‌ها یا افراد دیگر باشند. وقتی گروه‌های چندگانه - چه آن‌هایی که در کنار میز نشسته‌اند و در مذاکره فعال هستند یا " گروه‌های علاقه‌مند " که توافق می‌تواند بر آن‌ها تأثیر بگذارد - وارد مذاکره می‌شوند، مذاکره پیچیده‌تر می‌شود.

۵. در محیط وسیع‌تر که مذاکره در آن‌جا انجام می‌شود چه اتفاقاتی می‌افتد؟ بعضی از موضوعات " ساختاری " می‌توانند بر مذاکره تأثیر بگذارند:

- تاریخچه‌ی روابط با طرف مقابل چیست و چگونه بر نیازهای کلی آن‌ها در مذاکره تأثیر می‌گذارد؟ (فصل نه)
- طرفین در آینده می‌خواهند چه روابطی با هم داشته باشند؟ این انتظارات چگونه بر مذاکره‌ی فعلی تأثیر می‌گذارند؟ (فصل نه)
- در آینده بیشتر اوقات می‌خواهیم هرچند وقت یک‌بار مذاکره کنیم - یعنی چند دوره مذاکره وجود خواهد داشت؟ مذاکرات چنددوره‌ای موضوع کنترل روال‌کاری، مسیر مذاکره در طی زمان و تضمین کردن این‌که توافق‌های فعلی تأیید و کنترل خواهند شد را به وجود می‌آورند.[۱۷]
- موعدها یا محدودیت‌های زمانی چگونه است؟ در بازی محدوده‌ی زمانی مشخصی وجود دارد که به دو نیمه تقسیم می‌شود. آیا در مذاکره نیز چنین محدودیت زمانی مشابهی وجود دارد؟

- " قوانین اجرای کاری " که این قرارداد را کنترل می‌کنند چه هستند؟ آیا مجموعه قوانین ثابتی، برای مثال یک ساختار قانونی وجود دارد که این قراردادها را محدود و مقید کند و آن‌ها را اجرا کند؟ در سیستم قانونی‌ای که این معامله سر می‌گیرد اعمال عادی و قابل قبول کدام‌اند؟ آیا خود ساختار قانون، قابل مذاکره است تا بتوانیم درباره‌ی این‌که چگونه به موقعیت‌ها و مشکلات خاص رسیدگی خواهد شد قوانین خود را به‌وجود آوریم؟ آیا طرف مقابل به گونه‌ای یک جانبه با قوانین مخالفت می‌کند؟ در این صورت طرف مقابل چه خواهد کرد؟ سرانجام آیا محل تبادل نظری وجود دارد که مذاکرات خاص باید در آن‌جا صورت بگیرند- مثل فضای عمومی، دفتر خصوصی، دفتر وکیل یا دادگاه - و آیا ساز و کار برطرف سازی بحث و جدل مناسبی وجود دارد تا در صورتی که نتوانیم به توافق برسیم ما را راهنمایی کند؟ [۱۸]
- در سیستم اخلاقی که معامله سرمی‌گیرد، عمل عادی و پذیرفتنی چیست؟ (فصل هشت) اگر یک طرف " حقه بازی " کند چه تصمیمی می‌گیریم؟ آیا درباره‌ی این‌که چه چیزی منصفانه و چه چیزی غیرمنصفانه است، قوانین آشکاری وجود دارد؟
- با در نظر گرفتن فرهنگی که مذاکره در آن صورت می‌گیرد روال کار عادی و پذیرفتنی چیست؟ (فصل یازده)

شکل ۴،۳ – بررسی محل اجرای مذاکره



الف. مجریان اصلی (چه کسی از طرف ما در مذاکره شرکت دارد)؟

ب. مجریان طرف مقابل (از طرف آن‌ها چه کسی در مذاکره شرکت دارد)؟

ج. مجریان کناری (چه کسانی در کنار میز نشسته‌اند)؟

د. ناظرین علاقه‌مند (چه کسانی در محل ناظرین نشسته‌اند)؟

هـ. عوامل محیطی (در محیط وسیع خارج از محل مذاکره - که وقایع درون آن محل را توضیح می‌دهد- چه اتفاقاتی می‌افتد)؟

۷. شناسایی طرف مقابل

پیش‌تر در این بخش درباره‌ی اهمیت تعیین اولویت‌ها برای اهداف و مقاصد شخص صحبت کردیم. جمع آوری اطلاعات درباره‌ی طرف مقابل نیز مرحله‌ی مهمی در آمادگی برای مذاکره است. آگاهی از موضوعات، موارد ترجیحی، اولویت‌ها، منافع، راه‌های دیگر و محدودیت‌های طرف مقابل به اندازه‌ی مشخص کردن اطلاعات درباره‌ی خود شخص مهم است. اگر مذاکره‌کنندگان این امکان را نداشتند که با افراد طرف مقابل دیدار کنند باید راهی پیدا کنند تا از دریچه‌ی نگاه طرف مقابل به مذاکرات بنگرند یا اطلاعاتی جمع‌آوری کنند و از موضوعات، منافع و اولویت‌های طرف مقابل باخبر شوند. مذاکره‌کنندگان ممکن است پیش از جلسه‌ی رسمی با طرف مقابل دیدار و با آن‌ها صحبت کنند، یا این‌که سعی‌کنند نقطه نظر آنان را به دست آورند و پیش‌بینی کنند که چه می‌خواهند. همچنین می‌توان با افرادی که طرف مقابل را می‌شناسند یا پیش از این با آن‌ها بوده‌اند صحبت کرد. هدف این است که بفهمیم آن‌ها چگونه مذاکره را آغاز می‌کنند و کم و بیش چه می‌خواهند. شخص می‌تواند با مقایسه کردن این ارزیابی با

ارزیابی خود، زمینه‌هایی را تعیین کند که ممکن است در آن‌ها ناسازگاری عمیقی وجود داشته باشد (هر دو طرف برای همان مورد اولویت بسیاری قائل هستند)، مواردی که مبادله‌های ساده دارند (هر دو طرف همان چیزها را با اولویت‌های متفاوتی می‌خواهند) یا مراحلی که در آن هیچ ناسازگاری‌ای وجود ندارد (هر دو طرف چیزهای متفاوتی می‌خواهند و هر دو می‌توانند اهداف و مقاصد خود را به آسانی برآورده کنند).

برای این‌که یکی از طرفین به‌گونه‌ی مؤثری خود را برای مذاکره‌کردن آماده کند، به چه اطلاعاتی درباره‌ی طرف مقابل نیاز دارد؟ اطلاعات پایه‌ای گوناگون آن‌ها در این رابطه اهمیت زیادی دارند از جمله:

- منابع، موارد و ترکیب چانه زنی
- نیازها و منافع
- نقاط مقاومت و راه‌های دیگر
- اهداف و مقاصد
- شهرت و روش مذاکره کردن
- محدودیت‌ها، ساختار اجتماعی و صلاحیت برای قرارداد بستن
- راهبرد و روش‌های احتمالی

با توجه به نظریه، داشتن این اطلاعات تا حد امکان پیش از شروع مذاکرات مفید هستند. در واقع نمی‌توان این اطلاعات را پیش از شروع مذاکره به‌دست آورد. اگر چنین باشد مذاکره کننده باید چنان برنامه‌ریزی کند که تا جایی که امکان دارد بیشتر این اطلاعات را در طی مراحل اولیه بحث و تبادل نظر اصلی به دست آورد.

منابع، موضوعات و ترکیب چانه‌زنی طرف مقابل. هر چقدر یک فرد بتواند از طریق تحقیقات مقدماتی، اطلاعات بیشتری درباره‌ی طرف مقابل به دست آورد بهتر است. این‌که کدام موارد بیشتر با موضوع مذاکره ارتباط دارند به موارد و موضوعات احتمالی در ترکیب چانه‌زنی بستگی خواهد داشت. بررسی درباره‌ی سابقه‌ی کاری طرف دیگر یا مذاکرات قبلی، موفقیت و غیره می‌تواند سرنخ‌های مفیدی را فراهم کند. اطلاعات

مالی طرف مقابل را می‌توان از طریق کانال‌هایی مثل دان و براد استریت[1]، گزارش‌های مالی، اینترنت، روزنامه‌ها، فایل‌ها، بیوگرافی‌های شرکت یا گزارش‌های سهام و یادداشت‌های عمومی قضاوت‌های قانونی به‌دست آورد. شخص ممکن است فهرست موجودی‌های طرف مقابل را بررسی کند. او گاهی اوقات می‌تواند تنها با دیدن طرف مقابل یا صحبت کردن با دوستان و هم سن و سال‌های او اطلاعات زیادی را به دست آورد. روش دیگر به‌دست آورن اطلاعات این است که درباره‌ی افرادی که با طرف مقابل ارتباط کاری داشته‌اند سؤال کنیم.[۱۹] هرچقدر مذاکره کننده بتواند حتی یک احساس کلی دراین‌باره به دست آورد که طرف مقابل تا چه اندازه می‌تواند به نیازها و مسائل ما توجه داشته باشد و آن‌ها را برآورده کند و چه مسائلی را بر سر میز مذاکره مطرح خواهند کرد، بهتر می‌تواند شیوه‌ی پیشرفت احتمالی فرآیند را پیش بینی کند.

منافع و نیازهای طرف مقابل. شخص باید علاوه بر به‌دست‌آوردن اطلاعات درباره‌ی مسائل اصلی و منابع مذاکره کننده، درباره‌ی منافع و نیازهای فعلی او نیز اطلاعات کسب کند (به فصل سه رجوع کنید). این اطلاعات را می‌توان به روش‌های گوناگونی به دست آورد:

- انجام دادن یک مصاحبه‌ی مقدماتی شامل گفتگوی مفصل درباره‌ی این‌که طرف مقابل می‌خواهد چه چیزی را در مذاکرات بعدی به دست آورد (به منافع اصلی توجه داشته باشید، تنها به موضوعات توجه نکنید).
- پیش بینی منافع طرف مقابل (برای مثال اگر " به جای او بودید " چه می‌خواستید).
- سؤال کردن از افرادی که او را می‌شناسند یا با وی مذاکره انجام داده‌اند.
- توجه به این‌که شخص در رسانه‌ها خود را چگونه توصیف می‌کند.

1. Dun, Brud treet

اهمیت موارد یا منافع به همراه ماهیت روابط گذشته با طرف مقابل، ژرفایی که از راه آن شخص می‌خواهد اطلاعاتی به دست آورد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. گرچه به دست آوردن اطلاعات به زمان و تلاش بسیاری نیاز دارد، نتایج به‌دست آمده اغلب بیش از صرف وقت ارزش دارد، زیرا اطلاعات با ارزش را می‌توان بیشتر اوقات از طریق تماس تلفنی یا یک دیدار به‌دست آورد.

محدودیت‌ها و راه‌های دیگر طرف مقابل. ما باید درباره‌ی محدودیت‌ها و راه‌های دیگر طرف مقابل نیز اطلاعات به دست آوریم. آن‌ها تا چه حد می‌توانند پیش بروند؟ بیشترین چیزی که می‌توانند به ما بدهند چیست و اگر این مذاکره موفقیت‌آمیز نباشد، آن‌ها چه خواهند کرد؟ درک محدودیت‌ها و راه‌های دیگر مهم است زیرا درباره‌ی این‌که تا چه اندازه می‌توانیم طرف مقابل را " تحت فشار قرار دهیم" به ما اطلاعاتی می‌دهد. راه‌های دیگر آن‌ها تا چه اندازه خوب هستند؟ اگر راه‌های دیگر طرف مقابل استوار و موفقیت‌آمیز هستند، وی بی‌تردید در مذاکره اعتماد به نفس خواهد داشت، اهداف والایی را مشخص می‌کند و برای به دست آوردن آن‌ها طرف مقابل را به‌شدت تحت فشار خواهد گذاشت. بر عکس اگر راه‌های دیگر طرف مقابل خوب نباشند، بیشتر مایل خواهد بود توافق قانع کننده‌ای را با شما به دست آورد و کمابیش نمی‌خواهد چندان به شما فشار وارد کند.

به خاطر داشته باشید که در چانه زنی پراکنده گروه مقابل ممکن است این اطلاعات را بروز ندهند و یا محدویت‌ها و راه‌های دیگر خود را اشتباه بروز دهند تا برای معامله‌ای که به نفع آن‌هاست به ما فشار وارد کنند. در مذاکره‌ی تکمیلی باید آشکاری و صداقت بیشتری بین طرفین وجود داشته باشد تا به آشکارسازی دقیق‌تر محدودیت‌ها و راه‌های دیگر منجر شود.

اهداف و پیشنهادهای مقدماتی طرف مقابل. پس از این‌که مذاکره‌کنندگان درباره‌ی موارد، ترکیب چانه زنی و منافع طرف مقابل

اطلاعات به دست آوردند، باید اهـداف او را نیـز بدانند. مـردم اغـلب بـه شیوه‌ای کلیشه‌ای درباره‌ی اهـداف و منافع طرف مقابل فکر می‌کنند؛ آن‌ها اهـداف و مقاصد خود را به مثابه‌ی راهـنما به کار می‌برند و فکـر مـی‌کننـد دیگران مانند آن‌ها هـستند و چیزهای مـشابهی مـی‌خواهـند. رئیـسی کـه هـمیشه به دنبال چک‌های دستمزد ماهـیانه با مبالغ بیشتر است از شنیدن این‌که بعـضی از زیردستان او به جای به حداکثر رساندن دستمزد خـود، بـه داشتن مشاغـل چالش انگیز، انعـطاف‌پذیری برنامه یـا وقـت آزاد افـزایش یافـته‌ی بیشتر علاقه‌مند هـستند شگفت‌زده خواهـد شد.

چگونه یک فرد می‌تواند اهـداف طرف مقابل را درک کند و آن را ارزیابی کند؟ اگرچه گمان پردازی درباره‌ی اهـداف طرف مقابل به ندرت قانع کننده است، بیشتر مردم با روش معـینی اطلاعات جمع آوری نمی‌کنند- در حـالی که نباید این‌گونه باشد. یکی از بهـترین راه‌ها برای به دست آوردن اطلاعـات این است که به‌طور مستقیم از طرف مقابل اطلاعات به دسـت آوریـم. چـون اطلاعات درباره‌ی اهـداف طرف مقابل برای تـشکیل راهبـرد هــر دو طـرف خیلی مهـم هـست. مذاکره کنندگان حرفه‌ای اغلب روزها یا هـفـته‌ها پیش از شروع مذاکره، درباره‌ی اهـداف یا پیشنهادهای مقـدماتی تبادل اطلاعـات می‌کنند.

محدودیت‌ها، اختیارات و سـاختار اجتمـاعی طـرف دیگـر. هـمانند برنامه‌ریزی در مرحله‌ی شش، درک بافـت اجتماعی وسیع‌تری که مذاکره با طرف دیگر در آن انجام می‌شود مهـم است. آن‌ها چه کـسی را بـا خـود بـه مذاکره خواهـند آورد؟ در برابر چه کسی مسؤول هـستند؟ کم و بـیش چـه قـوانین یا روشی را دنبال خواهـند کرد؟ برای خریـدن یـک رایانـه‌ی دسـت دوم این تحلیل می‌تواند بسیار ساده باشد، اما درباره‌ی یک مـذاکره‌ی بـزرگ چند ملیتی فـرآیندی است که به‌تمامی پیچیده است.

بافـت اجتماعی وسیع‌تر بر توانایی مـذاکره کننـده‌ی دیگـر بـرای ایجـاد توافـق‌های الزامی تأثیر مـستقیم بیـشتری دارد. وقــتی مـذاکره کننـدگان نماینده‌ی افـراد دیگر هـستند توانایی آن‌ها برای ایجاد توافـق‌ها ممکن است از بسیاری از جهات محدود شود. گـاهی اوقـات یـک محـدودیت انتخابـاتی

تصریح می‌کند که مذاکره کنندگان نمی‌توانند توافق‌های الزامی به وجود آورند؛ اغلب، مذاکره کنندگان تنها می‌توانند از محدودیت انتخاباتی پیشنهادهایی را ارائه دهند، یا اطلاعات جمع آوری کنند و آن را به افراد برتر خود بازگردانند.

محدودکردن اختیارات مذاکره کننده دلایل متفاوتی دارد. مذاکره کنندگانی که اختیارات تصمیم‌گیری ندارند را نمی‌توان با صحبت قانع کننده متقاعد کرد و برای چیزی که نمی‌خواهند محدودیت قائل شد. آن‌ها نمی‌توانند اطلاعات حساس را با بی‌توجهی ابراز کنند. گرچه ممکن است این محدودیت‌ها برای مذاکره کننده مفید باشند اما ممکن است حتی بی‌نتیجه باشند. یکی از طرفین ممکن است بپرسد: " اگه این شخص نمی‌تونه تصمیم بگیره و حتی ممکنه درباره‌ی چیزی که من می‌خوام اطلاعات کافی نداشته باشه، چرا باید با اون صحبت بکنم؟ " مذاکره کردن در این شرایط می‌تواند مانند بیهوده تمرین کردن باشد. وقتی مذاکره‌کننده همیشه باید مسائل را با آنچه ارائه می‌دهد بررسی کند، شخص دیگر ممکن است از ادامه‌ی مذاکره خودداری کند تا شخصی که توانایی پاسخگویی به سؤالات را دارد و می‌تواند تصمیم بگیرد به میز مذاکره بیاید. گروه‌های مذاکره‌کننده باید درباره‌ی فرستادن شخصی با اختیارات محدود برای مذاکره کردن به گونه‌ای جدی فکر کنند. گرچه آن شخص نمی‌تواند بدون اجازه تصمیم گیری کند. اختیارات محدود ممکن است باعث ناکامی طرف مقابل شود و نگرانی بی‌نتیجه‌ای را در روابط مذاکره‌ای به وجود آورد.

به طور کلی مذاکره کننده باید بداند که سازماندهی طرف مقابل برای تأیید کردن توافق و حمایت از آن چگونه تصمیم گیری می‌کند. آیا مجری ارشدی درباره‌ی تصمیم گیری دستور خواهد داد؟ آیا مردم به آن رأی خواهند داد؟ آیا همه درباره‌ی آن اتفاق نظر دارند؟ تصمیمات اتخاذ شده چگونه می‌توانند برای افراد طرف مقابل معانی شگرفی داشته باشند و به‌طور مستقیم آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهند؟

روابط و شیوه‌ی برخورد طرف مقابل. همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، رفتار طرف مقابل در مذاکره‌ی قبل به خوبی نشان می‌دهد که او در

آینده چگونه رفتار خواهد کرد. حتی اگر شخصی که چانه زنی می‌کند پیش‌تر با شخص دیگر تجربه‌ی کاری نداشت، صحبت کردن با افرادی که پیش از این با او معامله انجام داده بودند می‌تواند بسیار با ارزش باشد. آیا رفتار طرف مقابل توزیعی بود یا رفتاری کامل داشت؟

این نوع اطلاعات تصمیم مهمی است درباره‌ی این‌که چگونه در مذاکره به طرف مقابل دسترسی داشته باشیم. این‌که آنان به همکاری کردن مشهور باشند یا حالتی رقابتی داشته باشند راهبرد مذاکره‌ی بعدی را تحت تأثیر قرار خواهد داد. از سوی دیگر نتیجه‌گیری از این نوع اطلاعات، خطر بالقوه‌ای را به همراه دارد. این فرض که طرف دیگر در آینده چنان رفتار خواهد کرد که در گذشته درباره‌ی او شرح داده شده بود، تنها یک فرضیه است. افراد در شرایط مختلف و زمان‌های متفاوت می‌توانند رفتار متفاوتی داشته باشند. اگرچه جمع آوری اطلاعات درباره‌ی رفتار گذشته‌ی طرف مقابل نقطه‌ی شروع مناسبی برای ایجاد فرضیه است، به خاطر داشته باشید که افراد با گذشت زمان تغییر می‌کنند. یک نویسنده درباره‌ی مذاکره می‌گوید:

فرض‌ها موانع نیرومندی هستند که می‌توانند باعث گمراهی ما شوند... واقعیت مذاکره این است که ما باید فرضیه‌ها را درباره‌ی طرف مقابل ایجاد کنیم... مهم‌ترین چیزی که باید به خاطر داشت این است که فرضیه‌های شما همین است که هست. آن‌ها به هیچ وجه از حداکثر حدس‌های بررسی شده‌ی مخالف بهتر نیستند. گول فرض‌های خود را نخورید. آن‌ها را بررسی کنید. تا زمانی که درستی آن‌ها ثابت نشود، نه درست هستند و نه نادرست.[۲۰]

احساس یک فرد درباره‌ی شهرت طرف مقابل ممکن است به عوامل بی‌شماری بستگی داشته باشد:

- در گذشته نمایندگان طرف مقابل چگونه با شما مذاکره کرده‌اند؟
- طرف مقابل در گذشته، در زمینه‌ی فعلی یا زمینه‌های متفاوت با شما چگونه مذاکره کرده است؟

- شیوه‌ی مذاکره کردن طرف مقابل با دیگران در گذشته چگونه بوده است؟

راهبرد و روش‌های طرف مقابل. در نهایت به دست آوردن اطلاعات درباره‌ی راهبرد و روش‌های مورد نظر طرف مقابل نیز یاری‌دهنده است. گرچه شاید طرف مقابل - بخصوص اگر بخواهد از روش‌های پراکنده استفاده کند- راهبرد خود را به‌گونه‌ای آشکار بیان نخواهد کرد، شخص می‌تواند این اطلاعات را از اطلاعات جمع‌آوری شده در طی آمادگی برای مذاکره به دست آورد. اطلاعات جمع‌آوری شده درباره‌ی موارد، اهداف، شهرت، طرز برخورد، راه‌های دیگر و حدود اختیارات می‌تواند درباره‌ی راهبرد طرف مقابل چیزهای بسیاری را بیان کند. همان‌گونه که پیش از این اشاره کردیم، وقتی مذاکره آغاز می‌شود، مذاکره‌کنندگان باید پیوسته اطلاعات جمع‌آوری کنند؛ اگر پیش‌بینی‌های آن‌ها نادرست بود، باید واکنش راهبردی آن‌ها را دوباره تنظیم کرد.

۸. ارائه‌ی موضوعات به طرف مقابل

یکی از جنبه‌های مهم مذاکرات این است که موردی را به شیوه‌ای واضح ارائه دهیم تا وقایع و دلایل قانع‌کننده‌ی کافی را فراهم کنیم؛ جنبه‌ی دیگر این است که استدلال‌های طرف را با دلایل مخالف رد کنیم.

به خاطر گستردگی و گوناگونی دلایلی که به مذاکره آورده می‌شوند، نمی‌توان تمام روش‌هایی که برای جمع‌آوری اطلاعات در مذاکره به‌کار می‌روند را مشخص کرد. با وجود این برای راهنمایی می‌توان از بعضی موارد کلی استفاده‌کرد. مذاکره‌کننده می‌تواند چنین سؤالاتی کند:

۱. چه واقعیت‌هایی از نگرش من حمایت می‌کنند؟ چه چیزی اطلاعات را به مثابه‌ی واقعیت ثابت می‌کند و به آن اعتبار می‌بخشد؟

۲. برای شرح دادن واقعیت‌ها با چه کسی صحبت و مشورت کنم؟ چه اسناد، مدارک یا منابع اطلاعاتی وجود دارند که از دلایل من حمایت می‌کنند؟

۳. آیا افـراد دیگر پیش از این و در شرایط مشابه درباره‌ی چنین موضـوعاتی مذاکره کرده‌اند؟ آیا می‌توانم با آن مـذاکره کننـدگان مـشورت کـنم تـا بفـهـمم از چه دلایل اساسی استفاده کردند و کدام یک موفـقـیت‌آمیز و کدام ناموفـق بودند؟

۴. طرف مقابل چه نگرشی خواهـد داشت؟ منافع او چیست؟ او چـه دلایلـی خواهـد آورد؟ چگونه می‌توانم بـه ایـن دلایـل پاسـخ دهـم و بـه دنبـال موقـعـیت‌های ابتکاری باشم تا در صحبت کـردن دربـاره‌ی موضـوعات و منافـع هـر دو طرف موفـق شوم؟

۵. چگونه می‌توانم وقایعی را توسعه و گسترش دهـم که بیـشتر قـانع‌کننـده باشند؟ چه کمک‌های بـصری، عکـس‌هـا، جـدول‌هـا، گـراف‌هـا، گـواهی کارشناسانه و غـیره می‌توانند کمک کننده باشند یا بهـترین وضـعیت را به‌وجود آورند؟

در فــصل هفـت و در بخـش " تـأثیر " در وب سـایت، دربـاره‌ی چگـونگی استفاده از توانایی و شیوه‌ی سـازماندهی ارائـه‌ی اطلاعـات بـرای بـه دسـت آوردن بیشترین اثربخشی توصیه‌هایی به مذاکره‌کنندگان خواهـیم داد.

۹. چه رهنمودی را باید در این مذاکره دنبال کرد؟

مذاکره کننده باید مواردی را درباره‌ی رهنمود یـا فــرآیند در نظـر داشـته باشد:

- *از چه رهنمودی پیروی کنیم؟* در مرحلـه‌ی شـش و در ارزیـابی سـاختار اجتماعی به شـیوه‌ی خلاصـه بـه ایـن موضـوع اشـاره کـردیم. پـیش از جلسه‌ی مقـدماتی، مذاکره کننده ممکـن اسـت بـه گونـه‌ی یـک‌جانبـه فـهـرست ثابتی از موضوعات را تهـیه کند. این کـار اهــمیت دارد زیـرا مذاکره‌کنندگان را وادار می‌سازد که تا پایان درباره‌ی موقـعـیت‌های خود فکر کنند و درباره‌ی اهـداف تـصمیم بگیرنـد. فـهــرست یـک جانبـه‌ی موضوعات شامل یک رهنمود مقـدماتی درباره‌ی مـذاکره اسـت. چیـزی است که مـذاکره کننـده مـی‌خواهــد دربـاره‌ی آن گفــتگو کنـد، ایـن

فهرست *ترتیب و اولویتی* را نشان می‌دهد که وی می‌خواهد آن‌ها را بیان کند (برای مثال ابتدا درباره‌ی موارد کم اهمیت در برابر موارد مهم صحبت خواهد کرد).

وقتی مذاکره کننده رهنمودها را به‌گونه‌ی یک‌جانبه بیان می‌کند این روش خطری احتمالی را دربرخواهد داشت. اگر فهرست مذاکره کننده با رهنمودی که پیش از این تهیه شده بود یا با فهرست ترجیحی مذاکره کننده‌ی دیگر فرق داشته باشد، او ممکن است موضوعاتی را به میز مذاکره بیاورد که طرف دیگر برای گفتگو درباره‌ی آن‌ها آمادگی نداشته باشد یا اولویت‌هایی را تعیین کند که نمی‌توان آن‌ها را به صورت واقعی به دست آورد. به‌همین سبب بسیاری از مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای مثل مذاکره‌کنندگان کاری و سیاستمداران اغلب پیش از شروع کار درباره‌ی رهنمودها مذاکره می‌کنند و آن‌ها را با هم مبادله می‌کنند. آن‌ها می‌خواهند پیش از پرداختن به گفتگوی اصلی در مورد موضوعات درباره‌ی این‌که چه موضوعاتی در رهنمود مورد گفتگو قرار خواهند گرفت به توافق برسند.

- *مذاکره را کجا برگزار کنیم؟* مذاکره کنندگان در محیط خانه - اداره، ساختمان یا شهر خود آسایش بیشتری دارند. آن‌ها محل را می‌شناسند و احساس راحتی و آسایش می‌کنند، به تمام تسهیلات - منشی‌ها، اطلاعات تحقیقاتی، اطلاعات تخصصی، رایانه‌ها و... به‌طور مستقیم دسترسی دارند. در مذاکرات روابط بین فرهنگی (فصل یازده)، ممکن است زبان‌های گوناگون و تفاوت‌های فرهنگی وجود داشته باشند، شاید طرفین باید به مکان‌های مختلف سفر کنند و در محل ناآشنایی زندگی کنند، غذاهای متفاوتی بخورند و به مشکلات احتمالی مشابهی رسیدگی کنند. اگر مذاکره کنندگان بخواهند استفاده از محیط خانه را به کمترین حد برسانند، باید محل بی‌طرفانه‌ای را انتخاب کنند که در آن هیچ‌کدام از دو طرف نفعی نخواهند داشت. علاوه بر این مذاکره‌کنندگان می‌توانند میزان رسمی بودن محل را انتخاب کنند. جلسه‌های رسمی اغلب در اتاق هیأت مدیره یا محل کنفرانس و یا

محل برگذاری جلسات در هتل‌ها برگزار می‌شوند؛ جلسات غیر رسمی را می‌توان در رستوران‌ها، میخانه‌ها یا کلوپ‌های خصوصی شرکت هواپیمایی برگزار کرد.

- *مدت زمان مذاکره چقدر است؟* اگر مذاکره‌کنندگان به ژرف‌اندیشی‌های طولانی مدتی نیاز داشته باشند ممکن است درباره‌ی زمان و طول مدت جلسات صحبت کنند. چه زمانی جلسه را شروع می‌کنیم؟ تا چه مدت جلسه خواهیم داشت؟ کی باید جلسه را تمام کنیم؟ وقفه‌های بین جلسه برای نوشیدن قهوه یا زمان تشکیل جلسه با گروه ما کی خواهد بود؟
- *اگر مذاکرات با شکست مواجه شوند چه باید بکنیم؟* اگر با بن بست مواجه شویم چه اتفاقی می‌افتد؟ آیا به یک گروه بی طرف ملحق می‌شویم؟ آیا باید از روش‌های دیگری استفاده کنیم؟ (برای پیشنهادها درباره‌ی بازگرداندن مذاکرات به مسیر اصلی به بخش " کنترل تأثیرات مذاکره " در وب سایت رجوع کنید).
- *چگونه درباره‌ی چیزی که موافقت شده است اطلاع کسب کنیم؟* بسیاری از مذاکره‌کنندگان اهمیت ثبت کردن دقیق آنچه درباره‌ی آن مذاکره انجام شده و مورد قبول واقع شده است را در نظر نمی‌گیرند. کار کردن به عنوان منشی ثبت، ممکن است خسته کننده باشد و جالب نباشد. درهرحال مذاکره کنندگان باتجربه می‌دانند که این نقش مهمی است. ابتدا، شخصی که بهترین یادداشت‌ها را دارد "حافظه"ی جلسه است چون بعدها درباره‌ی یادداشت‌های او مشورت می‌شود تا مشخص کنند درباره‌ی چه چیزی صحبت شده بود. دوم، شخصی که بهترین یادداشت‌ها را دارد ممکن است برای پیش‌نویس کردن قرار داد مقدماتی نیز داوطلب شود؛ این شخص ممکن است درباره‌ی این‌که قرارداد چگونه وضع می‌شود، بر چه مواردی تأکید شده و کدام یک مورد تأکید واقع نمی‌شوند آزادی عمل داشته باشد. در نهایت اگر قرارداد بسیار فنی یا پیچیده است شخص بی‌شک می‌خواهد افراد

کارشناس و متخصص - مثل وکلا، تحلیل‌گران مالی، حسابداران، مهندسین و غیره - آن را بررسی کنند.

در روابط مذاکره‌ای تازه، گفتگو درباره‌ی این موارد رویه‌ای، باید پیش از مطرح کردن موضوعات اصلی و مهم انجام شود. آسان بودن یا سختی برطرف کردن این موارد رویه‌ای می‌توانند به عنوان آزمون نمایانگر به کار برده شوند تا تعیین کنند مذاکرات بر سر موارد اصلی چگونه پیش خواهد رفت. اگر مذاکره کننده از پیروزی در این مذاکرات رویه‌ای لذت می‌برد بعدها توافق بر سر موضوعات اصلی آسان‌تر خواهد بود.

۵ *چگونه می‌دانیم که آیا قرار داد خوبی داریم یا نه؟* درنهایت آیا وقتی مذاکره تمام شد می‌توانیم فرق معامله با الف) پیشنهاد مقدماتی خود و ب) احساس ما درباره‌ی بهترین کاری که می‌توانیم باتوجه به طرف مقابل و تمام محدودیت‌های ساختاری و رویه‌ای انجام بدهیم را با یک روش معین ارزیابی کنیم؟ بلیر شپارد[1] فهرست با ارزشی ارائه می‌دهد که می‌توانیم برای ارزیابی این‌که آیا " معامله‌ای خوب " به‌دست آورده‌ایم یا نه، از آن استفاده کنیم (مطلب خواندنی ۴٫۳).

مطالب خواندنی ۴٫۳

آیا " قرارداد خوبی " دارید؟

آیا مقدمه‌ای وجود دارد که مفهوم قرارداد در آن به خوبی توضیح داده شده باشد؟

آیا درباره‌ی تمام مواردی که مورد توجه طرفین هستند صحبت شده است؟

آیا پیشنهادها عملی هستند؟

آیا با تمام گروه‌هایی که تحت تأثیر مذاکره قرار گرفته‌اند مشورت شده است؟

1. Blair Sheppard

آیا هر مورد قرارداد با آنچه شما موافقت کردید، از جمله این‌که چه کار باید کرد؟ چه کسی در چه زمان و چگونه باید این کار را انجام بدهد آشکار به نظر می‌رسد ؟

آیا قرارداد به طور کلی معقول است؟

آیا قرارداد منطقی و منصفانه است؟

آیا برای کامل کردن معامله، موانع اصلی را در نظر گرفته‌اید؟

آیا می‌توانید عدم توافق‌هایی را که از این قرارداد سرچشمه می‌گیرند با وسیله‌ای کنترل کنید؟ آیا برای تمام گروه‌ها واضح است که این وسیله چیست و چگونه می‌توان از آن استفاده کرد؟

منبع: استفاده شده با اخذ مجوز بلیر شپارد.

خلاصه‌ی فصل

برنامه‌ریزی مهم‌ترین فعالیت مذاکره است. در هر حال همان‌گونه که در ابتدا اشاره کردیم، مذاکره‌کنندگان اغلب به دلایل مختلفی در ایجاد کردن برنامه‌ریزی شکست می‌خورند. برنامه‌ریزی مؤثر به مذاکره کنندگان اجازه می‌دهد مسیری را طراحی کنند که آن‌ها را به سوی توافق راهنمایی می‌کند. در حالی که در حین پیشرفت گفتگوها با طرف مقابل، باید این مسیر را تغییر داد و به روز رساند و نیز با عوض شدن دنیای اطراف مذاکره، تأثیر کارکردن با این مسیر بیشتر از این است که بکوشیم از آن چشم‌پوشی کنیم. مذاکره کننده‌ای که با احتیاط برنامه‌ریزی می‌کند می‌کوشد کارهای زیر را انجام دهد:

۱. موارد اصلی که باید در مذاکره‌ی آینده برطرف شوند را دریابد.
۲. تمام موضوعات را جمع آوری کند و پیچیدگی ترکیب چانه زنی را بفهمد.
۳. توجه و تعیین منافع اصلی که در معرض خطر هستند و شالوده‌ی موضوعات را تشکیل می‌دهند.

۴. محدودیت‌ها- یعنی مراحلی که ما از مذاکره کناره‌گیری خواهیم کرد- و راه‌های دیگر- معامله‌های دیگری که در صورت ناموفق بودن این معامله می‌توانستیم انجام دهیم را توضیح دهد.
۵. اهدافی که باید به دست آیند و نقاط شروع- که مذاکره را از آن‌جا آغاز خواهیم کرد را مشخص کند.
۶. محدودیت‌های من و آنچه آن‌ها از من انتظار دارند را دریابد.
۷. از اهداف، موضوعات، راهبردها، منافع، محدودیت‌ها، راه‌های دیگر، مقاصد، پیشنهادهای مقدماتی و حدود اختیارات طرف مقابل آگاه شود.
۸. فرآیندی را برنامه ریزی کند که از طریق آن ایده‌های خود را ارائه دهم و آن‌ها را به طرف مقابل (و شاید به گروه خودم) "بقبولانم."
۹. نکات اصلی رهنمود- یا روش کار را در فرآیند مشخص کند، چه کسی در جلسه حاضر خواهد بود و بر مذاکرات نظارت خواهد کرد، کجا و در چه زمانی مذاکره خواهیم کرد و غیره.

وقتی مذاکره کنندگان بتوانند هر کدام از این موارد را در نظر بگیرند و آن‌ها را ارزیابی کنند می‌دانند چه می‌خواهند و در نتیجه از مسیر پیشروی درک واضح‌تری خواهند داشت. این درک مسیر و اعتماد به‌دست آمده از آن، در تحت تأثیر قرار دادن نتایج مذاکره عامل مهمی است.

فهرست منابع و مآخذ

۱. Mintzberg و Quinn، سال ۱۹۹۱
۲. Quinn، سال ۱۹۹۱
۳. Pruitt و Rubin، سال ۱۹۸۶
۴.Savage، Blair و Sorenson، سال ۱۹۸۹
۵. به نوشته‌یJohnston در سال ۱۹۸۲ نیز رجوع کنید.
۶.Homans، سال ۱۹۶۱؛Cialdini سال ۲۰۰۱
۷. گرفته شده ازJohnston، سال ۱۹۸۲
۸.Lax و Sebenius، سال ۱۹۸۶
۹. Doglas، سال ۱۹۶۲؛Greenhalgh، سال ۲۰۰۱؛Morley و Stephenson، سال ۱۹۷۷
۱۰. Greenhalgh، سال ۲۰۰۱
۱۱. به یادداشت‌هایRichardson، سال ۱۹۷۷؛Asherman و Asherman، سال ۱۹۹۰؛Burnstein، سال ۱۹۹۵؛Fisher و Ertel، سال ۱۹۹۵؛Lewicki، Hiam و Olander، سال ۱۹۹۶؛Lewicki و Hiam، سال ۱۹۹۹؛Greenhalgh، سال ۲۰۰۱ و Watkins، سال ۲۰۰۲ رجوع کنید.
۱۲.Watkins ، سال ۲۰۰۲
۱۳.Rubin و Brown، سال ۱۹۷۵
۱۴.Simons و Tripp، سال ۲۰۰۲، ۲۰۰۶ برای یک نمونه
۱۵. Rubin و Brown، سال ۱۹۷۵
۱۶.Wheeler، سال ۲۰۰۰
۱۷.Ibid
۱۸.Watkins ، سال ۲۰۰۲
۱۹.Calero و Oskam، سال ۱۹۸۳
۲۰.Karras، سال ۱۹۷۴، صفحه‌ی ۱۱

فصل ۵

برداشت، درک و احساس

برداشت، درک و احساس اجزای اصلی تمام برخوردهای اجتماعی و همچنین مذاکره هستند، از این نظر که فعالیت‌های اجتماعی ما به این نکته بستگی دارد که برداشت ما درباره‌ی طرف مقابل، وضعیت و منافع و موقعیت خود چگونه است و آن را چطور تحلیل می‌کنیم. دانش کاری درباره‌ی این‌که چگونه افراد اطلاعات را برداشت و به آن رسیدگی می‌کنند، برای درک این نکته که چرا مردم در حین مذاکره کردن رفتار خاص خود را دارند اهمیت دارد.

فصل را با بررسی این نکته آغاز می‌کنیم که ***برداشت*** روانی با فرآیند مذاکره چه ارتباطی دارد و در این مورد انواع تحریف‌های ادراکی که می‌توانند در درک و ایجاد مفهوم برای مذاکره کنندگان مشکل ساز باشند را مورد توجه قرار می‌دهیم. سپس شیوه‌ی استفاده‌ی مذاکره کنندگان از اطلاعات برای تصمیم‌گیری درباره‌ی روش‌ها و راهبرد- یعنی فرآیند ***درک کردن*** را بررسی می‌کنیم. گفتگوی ما در این قسمت دو مسیر را دنبال می‌کند. اول به ***تشکیل ساختار***- یعنی استفاده‌ی تدبیری از اطلاعات برای شرح دادن و بیان کردن یک موضوع یا وضعیت مذاکره‌ای

توجه می‌کنیم. سپس در بررسی اطلاعات که مذاکره کنندگان تمایل دارند انجام دهند و ممکن است شیوه‌ی عملکرد مذاکره کننده را به خطر بیندازند و درباره‌ی روش‌های گوناگون خطاهای تدبیری یا ***گرایش‌های ادراکی*** صحبت خواهیم کرد. این بخش نیز این نکته را در نظر می‌گیرد که مذاکره‌کنندگان چگونه می‌توانند برای به حداکثر رساندن مزیت تدبیری و به حداقل رسانی تأثیرات منفی آن‌ها سوء برداشت‌ها و گرایش‌های ادراکی را کنترل کنند.

با وجود این، برخوردهای اجتماعی چیزی بیش از فرصت‌های تنها، برای برداشت و درک کردن هستند. وقتی با دیگران کنش و واکنش انجام می‌دهیم ***احساس*** را تجربه می‌کنیم و آن را نشان می‌دهیم و در این مورد مذاکره استثناء نیست. در بخش پایانی و اصلی این فصل نقش حوصله‌ها و احساسات را در مذاکره توضیح خواهیم داد- هر دوی این موارد در اثر شیوه‌ی رفتار به وجود می‌آید و ثمره‌ی نتایج موضوعات مذاکره شده هستند.

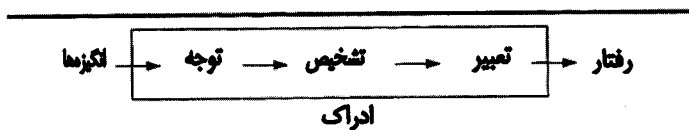
برداشت

مشخص کردن برداشت

مذاکره کنندگان به کمک برداشت خود درباره‌ی موقعیت‌های گذشته و گرایش‌ها و شیوه‌ی رفتار فعلی به هر موقعیت دسترسی پیدا می‌کنند. برداشت فرآیندی است که طی آن افراد با محیط خود ارتباط برقرار می‌کنند. فرآیند نسبت دادن معانی به پیغام‌ها و حوادث به‌شدت به‌وسیله‌ی شیوه‌ی تفکر فعلی، نقش و درک ارتباط‌های اولیه‌ی شخص دریافت کننده تحت تأثیر قرار می‌گیرد.[1] برداشت‌های طرف مقابل، محیط و طبع و خلق و خوی خود شخص دریافت‌کننده نیز بر توانایی فرد برای توضیح دادن آنچه طرف مقابل به‌درستی می‌گوید تأثیر به‌سزایی دارند. اکنون شیوه‌ی به‌وجود آمدن برداشت‌ها و چگونگی تأثیرگذاری آن‌ها بر وقایع مذاکره را با جزییات بیشتری توضیح خواهیم داد.

برداشت، یک فرآیند " احساس به‌وجود آوردن " است؛ مردم محیط خود را تفسیر می‌کنند تا بتوانند درست واکنش نشان دهند (شکل ۵,۱). محیط‌ها اغلب پیچیده هستند- آن‌ها تنوع گوناگون و تعداد بسیاری از انگیزه‌ها را نشان می‌دهند که هر کدام ویژگی‌های متفاوتی دارند مانند بزرگی، رنگ، شکل، ساختار و تازگی نسبی. این پیچیدگی باعث می‌شود تا رسیدگی به اطلاعات موجود غیرممکن باشد، بنابراین برداشت حالتی انتخابی پیدا می‌کند- یعنی به بعضی از انگیزه‌ها تمایل نشان می‌دهد و آن‌ها را جذب می‌کند، در حالی که انگیزه‌های دیگر را طرد می‌کند. در نتیجه تعدادی از " میانبرهای " ادراکی وجود دارند که به افراد اجازه می‌دهند اطلاعات را به آسانی تهیه کنند. متأسفانه کارآیی‌های ادراکی به‌دست آمده ممکن است به قیمت درستی یک مورد تمام شوند.

شکل ۵,۱- فرآیند ادراکی



تحریف ادراکی

در هر مذاکره نیازها، انگیزه‌ها و تجربیات شخصی دریافت کننده ممکن است زمینه‌ای را درباره‌ی طرف مقابل به وجود آورد. این به دلیل توجهی است که در برداشت و روابط بعدی به انحرافات و خطاها می‌انجامد. ما درباره‌ی چهار خطای ادراکی اصلی یعنی: کلیشه‌سازی، کژاندیشی‌ها، برداشت انتخابی و برآورد صحبت خواهیم کرد. کلیشه‌سازی و کژاندیشی‌ها مثال‌هایی از تحریف‌های ادراکی هستند که با عمومیت به وجود می‌آیند: مقدار کمی از اطلاعات ادراکی به‌کار می‌روند تا برداشت بیشتری را درباره‌ی افراد به دست بیاورند. در مقابل برداشت‌های انتخابی و برآوردها حالتی از تحریف هستند که پیش بینی ویژگی‌ها و خصلت‌های خاص را در شخص

دیگر دربرمی‌گیرند. دریافت کننده اطلاعات را از هم جدا می‌کند و آن‌ها را تحریف می‌کند تا برداشت مناسبی را به دست آورد.

کلیشه‌سازی، تحریف عادی فرآیند ادراکی است. هنگامی به وجود می‌آید که شخص تنها بر مبنای عضویت فرد دیگر در یک گروه اجتماعی یا جمعیت شناسی خاص، ویژگی‌هایی را برای وی تعیین می‌کند. کلیشه‌ها درباره‌ی تنوع گسترده‌ای از گروه‌های متفاوت، مثل نسل‌های جوان‌تر، مردان و زنان، ایتالیایی‌ها یا آلمانی‌ها یا افرادی از نژادها، ادیان یا موقعیت‌های جنسی مختلف تشکیل می‌شوند. در هر حالت کلیشه‌ها می‌توانند همان‌گونه تشکیل شوند. افراد برمبنای اطلاعات ادراکی (این‌که شخص جوان یا پیر است) فردی را برای یک گروه تعیین می‌کنند؛ بعد دامنه‌ی وسیعی از ویژگی‌های دیگر گروه را به این شخص نسبت می‌دهند (برای مثال " افراد پیر محتاطانه عمل می‌کنند؛ این شخص پیر است. بنابراین او هم محتاطانه رفتار می‌کند " یا " جوانان بی ادب هستند؛ این شخص جوان است بنابراین او هم بی ادب است."). ممکن است درباره‌ی این برداشت که شخص مسن‌تر، با احتیاط عمل می‌کند هیچ مبنای واقعی وجود نداشته باشد؛ برداشت بر مبنای عمومیت ویژگی‌هایی است که – به‌طور درست یا نادرست – به گروه بزرگ‌تر نسبت داده شده است. نسبت‌دادن ویژگی‌های دیگر مربوط به گروه خاص به این شخص مشکل را بدتر می‌کند.

وقتی کلیشه‌ها تشکیل شدند نمی‌توان آن‌ها را به آسانی تغییر داد. فرآیند آسان استفاده از یک معیار واحد - حتی یک مورد دلبخواهی - برای تقسیم مردم به گروه‌ها، به اعضای گروه این امکان را می‌دهد که خود را " ما " و گروه مقابل را " شما " خطاب کنند و بعد مقایسه‌های تخمینی را بین آن‌ها انجام دهند. افراد بیشتر تمایل دارند تا در شرایط خاص به کلیشه سازی متوسل شوند. مثال‌ها شامل فشار زمانی، فشارشناختی و حوصله،[۲] و نیز هنگامی است که ناسازگاری‌ها ارزش‌ها، ایدئولوژی‌ها و رقابت مستقیم برای منابع را درمیان گروه‌ها به وجود می‌آورند.[۳]

کژاندیشی‌ها در برداشت همانند کلیشه سازی هستند. این پدیده هنگامی روی می‌دهد که مردم به جای استفاده از عضویت گروهی شخص به‌مثابه‌ی مبنای طبقه بندی، ویژگی‌های گوناگونی را بر مبنای دانشی که درباره‌ی یکی از خصوصیات شخص دارند کلیت می‌بخشند.[۴] برای‌مثال، گرچه بین لبخند زدن و صداقت سازگاری وجود ندارد اما کسی که لبخند می‌زند بیشتر از شخصی که نگاه اخم‌آلودی دارد و عبوس است صادق به نظر می‌رسد. کژاندیشی‌ها ممکن است مثبت یا منفی باشند. ویژگی خوب ممکن است چنان استنباط شود که درباره‌ی مردم دید مثبتی وجود داشته باشد، در حالی که دید منفی تأثیری برعکس دارد. هرچه ویژگی در تحت تأثیر قرار دادن قضاوت نهایی درباره‌ی یک شخص آشکارتر باشد، احتمال استفاده از آن برای دادن اطلاعات بیشتر در ژرفایی که با قضاوت اولیه سازگار باشد بیشتر خواهد بود. کژاندیشی‌ها بیشتر هنگامی در برداشت‌ها به‌کار می‌روند که (۱) در بعضی ابعاد تجربه‌ی بسیار کمی با شخص وجود داشته باشد (و بنابراین از اطلاعات درباره‌ی آن شخص در مذاکرات دیگر نتیجه‌گیری می‌کنند)، (۲) وقتی آن شخص مشهور است و (۳) هنگامی‌که ویژگی‌ها معانی معنوی پایداری دارند.[۵]

کژاندیشی‌ها و کلیشه سازی‌ها خطرهای مشترکی برای مذاکره به شمار می‌روند. مذاکره کنندگان احتمالا بر مبنای اطلاعات مقدماتی محدودی مثل ظاهر، عضویت در گروه یا موقعیت‌های اولیه، برداشت‌های سریعی را درباره‌ی یکدیگر ایجاد می‌کنند. آنان در حین این‌که بیشتر با هم آشنا می‌شوند مایل‌اند این برداشت‌ها را حفظ کنند و اطلاعات جدید را در یک الگوی متداومی قرار دهند. در نهایت حتی این پیشنهاد که می‌توان درباره‌ی طرف دیگر برداشت‌های معنوی داشت - مثل صادق بودن یا بی‌صداقتی، اخلاقی یا غیر اخلاقی بودن- تاحدودی دامنه‌ی وسیعی از ویژگی‌های دیگر آنان را تحت تأثیر قرار خواهد داد.[۶]

برداشت‌های انتخابی هنگامی اتفاق می‌افتد که دریافت کننده اطلاعات خاصی که از ایده و نظر قبلی او حمایت کرده است و آن را محکم‌تر می‌کند را از اطلاعاتی که آن را تأیید نمی‌کند جدا می‌کند. برداشت انتخابی،

کلیشه‌سازی‌ها یا کژاندیشی‌ها را دائمی می‌کند: پس از قضاوت‌های سریع درباره‌ی افراد بر مبنای اطلاعات محدود، آن‌ها ممکن است شواهد بعدی که کم و بیش قضاوت را تأیید نخواهند کرد، جدا کنند. اولین لبخند از طرف مقابل که مذاکره کننده را به این فکر وا می‌دارد که او صادق است یا همکاری خواهد کرد، ممکن است هر نوع موقعیت طرف مبنی بر داشتن انگیزه‌ی فریبکارانه یا حالت رقابتی را کم اهمیت جلوه دهد. اگر مذاکره کننده همان اولین لبخند را به‌مثابه‌ی تمسخر دریافت کند، ممکن است پیشنهادهای طرف مقابل را برای ایجاد روابط صادقانه و یاری‌دهنده کم اهمیت جلوه دهد. در هر دو صورت گرایش‌های مذاکره کننده – تمایل به برداشت کردن لبخند به مثابه‌ی صداقت یا عدم صداقت – تا حدودی شیوه‌ی دریافت و تفسیر رفتار طرف مقابل را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

برآورد هنگامی روی می‌دهد که مردم ویژگی‌ها و احساسات خود را به دیگران نسبت می‌دهند. برآورد اغلب در اثر نیاز برای حفظ خویشتن بینی شخص ایجاد می‌شود- یعنی خود را به‌گونه‌ای سازگار و مناسب پنداشتن. مذاکره کنندگان ممکن است تصور کنند اگر موقعیت‌ها عوض می‌شد، طرف مقابل به همان صورت واکنش نشان می‌داد.

برای مثال اگر مذاکره کننده‌ای به‌راستی به خاطر تأخیرها در مذاکرات ناراحت است، اما باید به طرف بگوید که تأخیری وجود دارد که نمی‌توان از آن جلوگیری کرد، ممکن است از طرف مقابل انتظار داشته باشد تا هنگام اعلام این موضوع از خود ناکامی نشان دهد. در حالی که طرف مقابل ممکن است از این تأخیر درمانده شود، احتمال دارد که از آن استقبال کند چون به او امکان می‌دهد تا کار را بر روی یک پروژه‌ی دیگر تمام کند و هر نوع درماندگی از نظر مذاکره کننده تنها یک برآورد است.

تشکیل ساختار

یکی از موارد اصلی برداشت و مذاکره تشکیل ساختار است. ساختار، ساز و کاری تخیلی است که از طریق آن مردم موقعیت‌ها را ارزیابی و آن را درک می‌کنند و این کار باعث می‌شود آن‌ها فعالیت‌های بعدی را دنبال کنند یا

از آن‌ها بپرهیزند.[۷] تشکیل ساختار این موضوع را توضیح می‌دهد که " چگونه افرادی که چانه زنی می‌کنند وقایعی را با توجه به تجربیات گذشته توضیح می‌دهند "؛ تشکیل ساختار و ساختاربندی مجدد به همراه ارزیابی دوباره‌ی اطلاعات و موقعیت‌ها به " تهیه‌ی اطلاعات، الگوهای پیام و نشانه‌های زبان شناختی و مفاهیمی که ساختاری اجتماعی دارند " وابسته هستند.[۸] تشکیل ساختار درباره‌ی توجه، شکل گیری و سازماندهی جهانی است که در اطراف ماست - یعنی درک یک واقعیت پیچیده و شرح آن به‌گونه‌ای که برای ما معنادار باشد. ساختارها درباره‌ی یک شخص، واقعه یا فرآیند توضیح می‌دهد و آن را از دنیای پیچیده‌ی اطراف جدا می‌کنند. ساختارها " معنی و مفهوم اجزای درون ساختار را مشخص می‌کنند و آن‌ها را از محیط خارج آن جدا می‌کنند. "[۹]

ساختارها در میان دانشمندان اجتماعی که فرآیندهای ادراکی، تصمیم‌گیری، متقاعد سازی و ارتباط را مطالعه می‌کنند جنبه‌ای عمومی دارد. آوازه‌ی تشکیل ساختار با تشخیص این موضوع به وجود می‌آید که اغلب دو یا چند نفر که در همان موقعیت یا وضعیت پیچیده‌ای گرفتار هستند آن را به شیوه‌ی متفاوتی درک می‌کنند یا توضیح می‌دهند.[۱۰] برای مثال دو نفر وارد اتاقی می‌شوند که اشخاص زیادی در آن‌جا هستند و چیزهای متفاوتی می‌بینند: شخصی برونگرا، می‌بیند که جشن بزرگی برپاست، در حالی که شخص درون‌نگر با شلوغی وحشتناک و هراس‌انگیزی که حالتی بیگانه دارد روبه‌رو می‌شود. زیرا افراد سوابق، تجربیات، نیازها و انتظارات متفاوتی دارند، ساختار افراد، وقایع و فرآیندها را به‌صورتی متفاوت تشکیل می‌دهند. به علاوه، این ساختارها می‌توانند باتوجه به چشم‌انداز یا با گذشت زمان تغییر کنند. آنچه به عنوان بازی (همدیگر را هول دادن) بین دو بچه آغاز می‌شود می‌تواند به کتک‌کاری تبدیل شود. وقتی رئیس تیم حمله‌ی فوتبال گل می‌زند " قهرمان " است ولی وقتی توپ را در هوا می‌زند " بازنده " شمرده می‌شود.

ساختارها در مذاکرات اهمیت دارند، زیرا " مردم می‌توانند با همان مشاجره برخورد کنند و به دلیل سوابق، آموزش‌های حرفه‌ای و تجربیات

گذشته‌ی خود آن را به شیوه‌های متفاوتی برداشت کنند."[11] ساختار حالتی از رده‌بندی این برداشت‌های متفاوت شخصی درباره‌ی موقعیت است. ماری پارکر فولت[1] نظریه‌پرداز مدیریتی اولیه که یکی از اولین نویسندگان مذاکره‌ی تکمیلی بود می‌دید که گروه‌هایی که به توافق مشترک می‌رسیدند " نه با دست برداشتن (یا سازش)، بلکه با نگاه یکسان به نیازهای هر دو طرف " متحد می‌شوند.[12] بنابراین ساختارها در حالی تشکیل شده‌است و به هم ملحق می‌شوند که طرفین درباره‌ی اولویت‌ها و موارد ترجیحی خود صحبت می‌کنند. آن‌ها به طرفین امکان می‌دهند که درباره‌ی موضوعات مربوط به یک موقعیت و نیز فرآیندی برای برطرف کردن آن‌ها توضیح مشترکی را ارائه دهند.

این نکته که طرفین موضوع مذاکره یا یک مشکل را چگونه توضیح می‌دهند نشان می‌دهد چه چیزی را برای دستیابی به نتایج مذاکره ضروری می‌دانند؛ اولویت‌ها و موارد ترجیحی آن‌ها برای نتایج احتمالی خاص چیست؛ برای دلیل آوردن درباره‌ی ادعای خود و روش‌هایی که برای ارائه‌دادن از آن‌ها استفاده می‌کنند به دنبال چه اطلاعاتی هستند و نتایجی که درواقع به دست آمده است را چگونه ارزیابی می‌کنند.[13] ساختارها اجتناب‌ناپذیر هستند؛ شخص نمی‌تواند از تشکیل شدن آن‌ها " خودداری " کند. او با سعی در تشریح و مرتبط ساختن جنبه‌ای از یک وضعیت اجتماعی پیچیده، به طور ضمنی سعی کرده است تا از ساختارهای خاصی استفاده کند و از بقیه چشم بپوشد. این فرآیند اغلب بدون هیچ انگیزه‌ی واقعی به‌وسیله‌ی مذاکره روی می‌دهد؛ وی می‌تواند ساختار وضعیتی را برمبنای تجربیات عمیق گذشته، گرایش‌ها و ارزش‌های پنهان یا احساسات عمیق به وجود آورد. ساختارها را همچنین می‌توان با نوع اطلاعات انتخاب شده یا بافت و زمینه‌ای که اطلاعات در آن ارائه می‌شود تشکیل داد.

درک مسیر حرکت تشکیل ساختار به مذاکره کنندگان کمک می‌کند تا فرآیند تشکیل آن را با آگاهی افزایش دهند و به‌این ترتیب آن‌را بهتر کنترل کنند؛ مذاکره کنندگانی که متوجه‌اند چگونه مشکلی را پیکربندی

1. Mary Parker Follet

می‌کنند ممکن است بهتر متوجه شوند که آن‌ها و طرف مقابل چه کار می‌کنند و شیوه‌ی کنترل بیشتر فرآیند مذاکره را به‌طور کامل دریابند. در نهایت نظریه‌ی فعلی و شماری از تحقیقات تجربی پشتیبان هر دو نشان می‌دهند که ساختارها ممکن است انعطاف‌پذیر باشند و اگر چنین باشد، می‌توانند به مثابه‌ی عملکرد اطلاعات و ارتباط در طول مذاکره ایجاد شوند و به‌طور مجدد تشکیل شوند. در صفحات بعدی جنبه‌های بی‌شماری از ساختارها را بررسی خواهیم کرد که عبارت‌اند از:

- انواع گوناگون ساختارها
- ساختارها در مذاکره چگونه کار می‌کنند
- دستیابی منافع/ حقوق/ قدرت به ساختار مذاکره
- در حین ایجاد رویارویی در مذاکره، ساختارها چگونه تغییر می‌یابند

انواع ساختارها

محققین بسیاری درباره‌ی انواع ساختارها در زمینه‌های گوناگون بررسی کرده‌اند. با استفاده از کارهای بسیاری در تشکیل ساختار در بحث‌های محیطی،[۱۴] نمونه‌ی ساختارهای زیر را بیان می‌کنیم که طرفین در بحث‌ها از آن استفاده می‌کنند.

۱. *اساسی* – درباره‌ی چه چیزی ناسازگاری وجود دارد. گروه‌هایی که ساختار اساسی را انتخاب می‌کنند، نسبت به موضوع اصلی یا موضوع مورد توجه گرایش خاصی دارند.

۲. *نتیجه‌ای* - تمایل گروه برای به‌دست آوردن نتیجه‌ی خاص از یک مذاکره. تا زمانی که مذاکره کننده نتیجه‌ی خاصی داشته باشد که آن را ترجیح می‌دهد، ساختار اساسی ممکن است برای در نظر گرفتن تمام راهبردها، روش‌ها و ارتباط‌ها جهت به دست آوردن آن نتیجه وجود داشته باشد. گروه‌هایی که ساختار نتیجه‌ی استواری دارند، ابتدا بیشتر مایل‌اند تا در مذاکره‌ی پراکنده (برنده- بازنده یا بازنده - بازنده) شرکت کنند تا مذاکرات دیگر.

۳. هدفی - تمایل گروه برای برآورده‌کردن مجموعه‌ای از منافع و نیازهای وسیع‌تر در مذاکره. مذاکره کننده به جای توجه به نتیجه‌ی خاص، می‌کوشد مطمئن شود که نیازها، منافع و موارد بااهمیت او برآورده شده‌اند. گروه‌هایی که ساختار هدف آن‌ها پایدار است نسبت به گونه‌های دیگر مذاکرات می‌خواهند که ابتدا در مذاکرات تکمیلی (برنده - برنده) شرکت کنند.

۴. *فرآیندی* - مذاکره کنندگان مشکل خود را چگونه برطرف خواهند کرد. مذاکره‌کنندگانی که ساختار فرآیند استواری دارند نسبت به دیگران کمتر به موارد خاص مذاکره توجه دارند و توجه آن‌ها بیشتر به این موضوع معطوف است که ژرف اندیشی و بحث و بررسی‌ها چگونه پیش خواهند رفت یا این‌که چگونه باید جدل‌ها را کنترل کرد. وقتی بیشتر موارد به جای اساسی بودن، عملی هستند ساختارهای فرآیند پایدار خواهند بود.

۵. هویتی - طرفین " هویت " خود را چگونه مشخص می‌کنند. آن‌ها اعضایی از گروه‌های اجتماعی مختلف هستند- که برای مثال مرد هستند، رومی و کاتولیک هستند، نژاد قومی آن‌ها ایتالیایی است، محل تولدشان بروکلین است، محل اقامت فعلی آن‌ها در لندن است و غیره. این‌ها تنها گروه‌های خاصی هستند که مردم می‌توانند برای تعیین هویت و جدا سازی خود از دیگران از آن‌ها استفاده کنند.

۶. *شخصیت پردازی* – گروه‌ها طرف مقابل را چگونه توصیف می‌کنند. ساختار شخصیت‌پردازی می‌تواند از طریق تجربه با طرف مقابل، اطلاعات درباره‌ی سابقه یا شهرت او یا شیوه‌ای که طرف مقابل در ابتدای مذاکره ظاهر می‌شود به وجود آید. درعوض ساختارهای هویتی خود شخص می‌خواهند جنبه‌ی مثبتی داشته باشند، اما ساختارهای شخصیت پردازی دیگران جنبه‌ای منفی دارند.

۷. *برد و باخت* - طرفین خطر یا مزیت مربوط به یک نتیجه‌ی خاص را چگونه تعیین می‌کنند. برای مثال در مذاکره‌ی فروش، خریدار می‌تواند

درباره‌ی قرارداد نگرش منفی داشته باشد (هزینه‌ی مالی خرید) یا می‌تواند با دید مثبتی به آن نگاه کند (ارزش جنس). در بخش‌های بعدی فصل که گرایش‌های ادراکی را توضیح می‌دهیم بیشتر درباره‌ی این موضوع صحبت خواهیم کرد.

ساختارها در مذاکره چگونه کار می‌کنند؟

دانستن این نکته که طرف مقابل از چه ساختاری استفاده می‌کند دشوار است، مگر این‌که خود او به شما بگوید (ممکن است شما به او گوش دهید یا سخنان او را بفهمید) یا از شیوه‌ی رفتار او نتیجه‌گیری کنید. حتی آن‌گاه نیز برداشت‌ها ممکن است دشوار و پر از خطا باشند. همچنین ساختارهای کسانی که گفتگو را شنیده‌اند یا آن را برداشت می‌کنند نیز ممکن است نادرست باشد؛ ممکن است آن‌ها گرایش‌های خودشان را به‌وجود آورند. با وجود این تحقیق درباره‌ی مذاکرات به ما کمک می‌کند بفهمیم طرفین چگونه موضوع مذاکره را تشخیص می‌دهند، چگونه از ارتباط‌ها استفاده می‌کنند تا برای ساختارهای خود دلیل آورند و سعی کنند به موقعیت دیگران شکل دهند و هنگامی که با ساختارهای گوناگون عمل می‌کنند چگونه اختلافات را برطرف می‌کنند. در این‌جا بینش‌هایی وجود دارد که از بررسی زبان‌شناختی انواع مذاکرات گرفته شده است.[۱۵]

۱. *مذاکره کنندگان می‌توانند از ساختارهای بی‌شماری استفاده کنند.* یکی از طراحان و سازندگان زمین درباره‌ی یک ناسازگاری بر سر زمین گلف پیشنهادی، بحث می‌کند که قرار است در منطقه‌ای باتلاقی ساخته شود. او می‌تواند درباره‌ی زمین گلف (موضوع اصلی)، پیشنهادهای خود برای چگونگی پر کردن زمین (ساختار نتیجه‌ای) و این‌که اهل محل و گروه‌های محیطی در تعیین سرنوشت باتلاق در ملک خصوصی او باید چه مقدار پول داشته باشند (ساختار کاری) و نیز این موضوع که آیا او نظر مناسب یا نامناسبی درباره‌ی این گروه‌ها دارد یا نه (ساختار شخصیت‌پردازی) صحبت کند.

۲. *در ساختارهای بین طرفین نابرابری‌ها منبع ناسازگاری هستند.* دو مذاکره‌کننده ممکن است در حالتی با هم صحبت کنند که هر کدام ساختارهای مختلفی دارند (برای مثال یکی از آن‌ها ساختار نتیجه‌ای و شخص دیگر ساختار کاری دارد)؛ هر دو طرف در همان ساختار از موضوعات گوناگونی صحبت می‌کنند (برای مثال هر دوی آن‌ها ساختار کاری دارند اما اولویت‌های پایداری را برای اعمال مختلف دارند)؛ یا از سطوح گوناگون تفکیک استفاده می‌کنند (برای مثال ساختار هدفی بزرگ در برابر ساختار نتیجه‌ای مشخص). چنین نابرابری‌هایی ابهام و اختلاف را ایجاد می‌کند که این ممکن است سوءتفاهم را به وجود آورد، به ناسازگاری‌های بیشتر یا حتی به بن‌بست منتهی شود یا یک یا هر دو طرف را مجبور کند تا ناسازگاری را به ساختارهایی تبدیل کنند که سازگاری بیشتری دارد و ممکن است راه‌حلی را به وجود آورند. برای بحث‌هایی که در آن تضاد بیشتری وجود دارد نمی‌توان ساختار را بدون کمک گروه سومی دوباره ایجاد کرد.

۳. *ساختارهای خاص ممکن است توافق‌های بخصوصی را ایجاد کنند.* برای مثال گروه‌هایی که به توافق‌های تکمیلی می‌رسند، ممکن است از ساختارهای هدفی صحبت کنند و در طی تبادل نظرهای خود درباره‌ی موضوعات گوناگونی صحبت کنند. به‌جای آن، گروه‌هایی که ساختارهای نتیجه‌ای یا شخصیت‌پردازی منفی را به‌کار می‌برند ممکن است درباره‌ی طرف مقابل نظری منفی داشته باشند و به نتایج خاص اولویت بالایی بدهند که هر دوی این‌ها ممکن است به ناسازگاری شدید با طرف مقابل بینجامد.

۴. *ساختارهای خاص ممکن است با موضوعات مشخصی به کار روند.* گروه‌هایی که درباره‌ی دستمزد صحبت می‌کنند شاید مایل باشند از ساختارهای نتیجه‌ای استفاده کنند، در حالی که گروه‌هایی که درباره‌ی موضوعات ارتباطی گفتگو می‌کنند شاید بخواهند از ساختار شخصیت‌پردازی استفاده کنند.

۵. *شاید طرفین به دلیل عوامل بی‌شماری، ساختار خاصی را در نظر بگیرند.* تفاوت‌های ارزشی بین طرفین، تفاوت‌ها در شخصیت، توانایی، زمینه و بافت اجتماعی مذاکره کنندگان ممکن است سبب شود تا طرفین ساختارهای متفاوتی را اتخاذ کنند. برای مثال به مطلب خواندنی ۵٫۱ رجوع کنید.

مطالب خواندنی ۵٫۱

ساختارهای مذاکره‌ای چینی‌ها

در حالی که مذاکره کنندگان ماهر می‌دانند که ساختار مذاکره‌ای آن‌ها و طرف مقابل با توجه به فرهنگ و تجربه شکل گرفته است، تنها تعداد کمی از افراد، عوامل فرهنگی به‌وجود آورنده‌ی برداشت‌های طرف مقابل درباره‌ی ناسازگاری را به گونه‌ای مهم بررسی می‌کنند. برای مثال کاترین تینسلی[1] از دانشگاه جورج تاون[2] پنج مورد از فرهنگ چینی‌ها را مشخص کرده است که کسانی که می‌خواهند در آن‌جا مذاکره کنند باید آن‌ها را در نظر بگیرند:

- *ارتباط اجتماعی.* چینی‌ها عقیده دارند به جای این که به‌مثابه‌ی افراد جداگانه به چینی‌ها نگاه کنیم، باید آن‌ها را مانند اشخاصی در نظر بگیریم که در بافت گروه‌های اجتماعی بزرگ‌تر خود قرار دارند.
- *هماهنگی.* از آن‌جایی که افراد به شیوه‌ای اصولی در ساختار اجتماعی خود قرار گرفته‌اند، همزیستی مسالمت آمیز اهمیت بسیار بالایی دارد.
- *کارها.* برای حفظ هماهنگی اجتماعی افراد باید مقتضیات کار خود را در شبکه‌ی اجتماعی درک کنند و نسبت به آن پایند باشند. کارها در

1. Catherine Tinsley
2. Geovgetown

حین تعیین کردن این‌که جایگاه شخص در اولویت‌بندی رابطه‌ای کجا خواهد بود، وظایف، قدرت و امتیازها را مشخص می‌کنند.

- *وظایف دوجانبه.* هر کار وظایفی را مشخص می‌کند که مردم می‌خواهند آن‌ها را انجام دهند و در شبکه‌ی اجتماعی آن را به دست آورند. این وظایف با گذشت زمان هنوز باقی مانده‌اند و شبکه‌ی ارتباطی را در نسل‌ها یکپارچه می‌کنند.
- *آبرو.* ارزشی که چینی‌ها برای حفظ "آبرو" قائل هستند در برداشت آن‌ها از کنش و واکنش‌های اجتماعی ضروری است. اگر شخص به گونه‌ای رفتار کند که با کار او هماهنگی نداشته باشد یا نتواند وظایف دوجانبه را انجام دهد آبروی او از دست می‌رود. حفظ آبرو آن‌چنان با ارزش است که خطر از دست دادن آن اولین نیرویی است که انجام دادن یک وظیفه و در پی آن ادامه یافتن یک اولویت‌بندی رابطه‌ای را تضمین می‌کند.

اگر مذاکره کنندگانی که با چینی‌ها مذاکره می‌کنند چشم‌اندازی درباره‌ی ناسازگاری‌ای که این واقعیت‌های فرهنگی آن را به‌وجود آورده‌اند را در نظر بگیرند، در کار خود موفق خواهند بود. برای مثال مذاکره‌کنندگان خاص اغلب برای به دست آوردن اهداف مورد نظر به نیروی شبکه‌ی فردی خود متکی هستند. این جنبه که تینسلی آن را "ساختار چانه زنی رابطه‌ای" نامید باعث می‌شود تا طرفین با توسل به حمایت افراد نیرومند و بحث درباره‌ی مشروعیت اجتماعی موقعیت خود، قدرت‌شان را افزایش دهند. در حالی که اشخاص فرهنگ‌های مبتنی بر فردگرایی بیشتر ممکن است یک‌باره با این موضوع که توافق پیشنهاد شده غیر مردمی خواهد بود مخالفت کنند، چنین موردی در فرهنگ‌های چینی که بیشتر جمع گرا هستند قدرت بسیاری خواهد داشت. همچنین گروه‌ها در ساختار رابطه‌ای بیشتر تمایل دارند به نظرات افراد دیگر متوسل شوند. راهبرد مؤثرتر می‌تواند این باشد که طرفین را تشویق کنیم موقعیت‌های خود را چنان تنظیم کنند که با اهداف گروه اجتماعی بزرگ‌تر سازگاری داشته باشد.

منبع: س. هـ تینسلی، " درک ناسازگاری در ساختار فرهنگی چینی‌ها، در " تحقیق درباره‌ی مذاکره در سازماندهی‌ها ۶، صفحات ۲۵-۲۰۹ ر.بیز، ر. لویکی و ب. شپارد[1] (ستامفورد[2]، CT: JAL، سال ۱۹۹۷).

روش دستیابی دیگر به ساختارها: منافع، حقوق و قدرت

روش دستیابی دیگر در تشکیل ساختار مشاجره‌ها این است که گروه‌هایی که با هم اختلاف دارند، یکی از سه ساختار زیر را به کار ببرند:[16]

منافع. مردم اغلب درباره‌ی چیزی که لازم دارند و می‌خواهند فکر می‌کنند. بیشتر اوقات درباره‌ی " موقعیت‌های " خود صحبت می‌کنند اما اغلب چیزی که با خطر روبه‌روست نیازهای نهفته‌ی آن‌هاست. شخص می‌گوید تلفن همراه جدیدی می‌خواهد که پیغام گیر متنی داشته باشد، اما آنچه در واقع می‌خواهد یک اسباب بازی جدید الکترونیکی است، چون تمام دوستان‌اش چنین چیزی دارند. گروه‌هایی که در مشاجره به منافع توجه دارند بیشتر اوقات می‌توانند راهی بیابند و آن مشاجره را برطرف کنند.

حقوق. ممکن است مردم به این توجه داشته باشند که چه کسی "درست" می‌گوید- به بیان دیگر، چه کسی حق به گردن دارد، چه کسی روش صحیحی را انتخاب کرده است و منصفانه عمل می‌کند. بحث‌ها درباره‌ی حقوق اغلب این گونه برطرف می‌شوند که به طرفین کمک کنیم تا راه عادلانه‌ای بیابند و مشخص کنند که کدام یک "درست" می‌گویند، یا ممکن است هر دو طرف "حق" داشته باشند. این راه‌حل اغلب نیاز دارد که برای برطرف کردن جدل معیارها یا قوانینی مثل " نوبت گرفتن "، "تقسیم کردن" یا "تجربه به عنوان یک امتیاز" را به کار ببریم. بحث‌ها بر سر حقوق اغلب به افراد میانجی رسمی یا غیر رسمی فرستاده می‌شود تا درباره‌ی این‌که معیارهای چه کسی درست‌تر است تصمیم بگیرند.

1. R. Bies, R. Lewicki, B. Sheppard
2. Stamford

قدرت. ممکن است مردم بخواهند مذاکره را بر مبنای قدرت پیش ببرند. مذاکراتی که با قدرت پیشروی کرده و رفع شده‌اند، گاهی بر این مبتنی هستند که چه کسی از لحاظ جسمانی قوی‌تر است یا می‌تواند طرف دیگر را به انجام دادن کاری مجبور کند، اما اغلب درباره‌ی بستن انواع دیگر هزینه‌ها - مثل فشارهای اقتصادی، کارشناسی، اقتدار قانونی و غیره، به گردن اشخاص دیگر است. بحث‌هایی که با قدرت برطرف شده‌اند اغلب برنده و بازنده‌ای داشته‌اند و نیز تمام پیامدهایی که در نتیجه‌ی ایجاد دوگانگی در مشاجره و برطرف کردن آن به این روش ایجاد می‌شوند را به وجود می‌آورند.

گروه‌ها درباره‌ی این‌که از نظر منافع، حقوق و قدرت چگونه به مذاکره دستیابی پیدا می‌کنند، حق انتخاب دارند؛ ساختارهای همان مذاکره می‌تواند به شیوه‌های گوناگونی ایجاد شود و کمابیش به نتایج مختلفی منجر خواهد شد. برای مثال موقعیت دانشجویی را در نظر بگیرید که بر سر هزینه‌ی تعمیر خودرو با مسؤول تعمیرگاه محلی جر و بحث می‌کند. دانشجو فکر می‌کند برای کار هزینه‌ی قابل پرداخت او را بیشتر کرده‌اند - تعمیرکار بیش از مقداری که خواسته شده بود کار انجام داد، قطعات تعویضی گران قیمتی را به کار برده و به او این امکان را نداده است که تا پیش از انجام دادن کار صورتحساب را بررسی کند. دانشجو ممکن است ساختار این مشاجره را به یکی از این سه صورت تشکیل دهد:

منافع. دانشجو ممکن است بگوید: " خب، توی کارهای کم می‌شه برای یه کار با کیفیت قیمت منصفانه‌ای بخوان. من می‌رم و سعی می‌کنم سیستم قیمت گذاری صاحب مغازه رو برای کارهای تعمیری بفهمم؛ ما درباره‌ی این‌که قیمت منصفانه‌ی کار چیه، صحبت می‌کنیم، بعد من اونو پرداخت می‌کنم و شاید دوباره به مغازه برگردم. "

حقوق. دانشجو یک سال تابستان در تعمیرگاه کار می‌کرده و می‌داند که تعمیرات خودرو بر اساس قیمتی است که اساس نامه‌های استاندارد برای تعمیرکاران مشخص می‌کنند (تعداد ساعات کاری، دستمزد در هر ساعت) به اضافه‌ی هزینه‌ی تعویض قطعات. " درباره‌ی

اساس‌نامه و صورتحساب قطعات می‌پرسم. همین‌طور به گاراژی می‌رم که خودم اون‌جا کار می‌کردم و از صاحب گاراژ می‌پرسم که آیا فکر می‌کنه قیمت این صورتحساب زیاده یا نه. من قطعات رو به قیمت خودش حساب می‌کنم و پول تعمیر کار رو بر اساس نرخ پرداخت ساعتی مکانیک می‌پردازم. "

قدرت. " می‌رم تو و به خاطر زیاد حساب کردن سر تعمیرکار داد می‌کشم. به دوستام می‌گم هیچ وقت به این تعمیرگاه نیان. درباره‌ی این‌که این گاراژ چقدر بده چند تا نامه به روزنامه‌ی دانشجو می‌فرستم. پدرم وکیله، به اون می‌گم که تعمیرکار رو احضار کنه. یه درس حسابی بهش می‌دم! "

توجه داشته باشید که ساختارهای گوناگون به احتمال زیاد بحث‌های بسیار متفاوتی را بین دانشجو و صاحب گاراژ به وجود می‌آورند. علاوه براین، حالتی که دانشجو و صاحب گاراژ برای رسیدگی به این مشکل به کار می‌برند تا حدی بر شیوه‌ی جواب دادن صاحب گاراژ تأثیر خواهد گذاشت. هر چه دانشجو بیشتر از قدرت استفاده کند صاحب گاراژ با استفاده از قدرت خاص خودش جواب خواهد داد (برای مثال خودرو را نگه خواهد داشت تا دانشجو تمام هزینه را پرداخت کند و چیزی را از آن کم نکند و وکیل خود را صدا خواهد زد)؛ این مقابله می‌تواند شدیدتر شود و باعث شود طرفین برای برطرف کردن آن به دادگاه دعاوی کم اهمیت مراجعه کنند. در عوض هر چه دانشجو بیشتر از منافع استفاده کند احتمال این‌که صاحب گاراژ آن‌ها را به‌کار ببرد بیشتر خواهد بود. در حالی که دانشجو ممکن است با پرداخت بیشتر (بیش از آنچه در صورت " برنده شدن " در بحث بر سر قدرت می‌پرداخت) کار را تمام کند، طرفین درباره‌ی این موضوع صحبت خواهند کرد که با توجه به خدمات ارائه داده شده، چه چیزی منصفانه است، گفتگو شاید حالتی بسیار متفاوت پیدا کند و دانشجو ممکن است برای تخفیف خواستن یا مورد ملاحظهٔ قرار گرفتن در آینده در وضعیت بهتری قرار داشته باشد.

همچنان‌که مذاکره توسعه می‌یابد ساختار موضوع عوض می‌شود

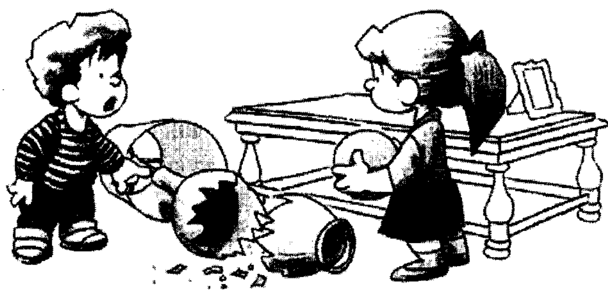
مفهوم موضوعاتی که در خطر هستند ممکن است با تکامل پیدا کردن مذاکره عوض شود. به جای فقط توجه داشتن به ساختارهایی که طرفین در ابتدای مذاکره دارند، باید الگوهای تغییر (دگرگونی) که در حین برقراری ارتباط طرفین با یکدیگر ایجاد می‌شوند را نیز در نظر بگیریم. برای مثال یک تحقیق معروف درباره‌ی بحث‌های قانونی می‌گوید که این بحث‌ها می‌خواهند از طریق فرآیند " نام‌گذاری، مقصر شناختن و ادعا کردن " تغییر یابند.[۱۷] نام‌گذاری هنگامی اتفاق می‌افتد که طرفین مشاجره، مشکل را شناسایی می‌کنند و ویژگی‌های آن را شرح می‌دهند. مقصر شناختن در مرحله‌ی بعدی هنگامی روی می‌دهد که طرفین سعی دارند بفهمند چه کسی یا چه چیزی مشکل را به وجود آورده است. درنهایت، ادعا کردن زمانی اتفاق می‌افتد که شخصی که مشکل دارد، می‌خواهد مقابله کند، شکایت‌ها را به دادگاه ارائه دهد یا علیه شخص یا سازمانی که مشکل را به‌وجود آورده است اقدام کند.

ساختارها از طریق گفتگوهایی که طرفین درباره‌ی موضوعات ترکیب چانه زنی با یکدیگر دارند شکل می‌گیرند. اگرچه هر دو طرف ممکن است گفتگو را با ساختارهای مقدماتی شروع کنند که به گروه‌هایی که پیش از این شرح داده شد شباهت دارند، کنش و واکنش‌های مداوم میان آن‌ها گفتگو را به صورتی تشکیل می‌دهد که هر دو طرف تلاش می‌کند از دید خود با طرف مقابل مخالفت کند یا به‌طور مقابل با دیدگاه‌های شخص مخالفت کند. دست کم چهار عامل می‌تواند در چگونگی شکل‌گیری گفتگوها تأثیر داشته باشد:

۱. مذاکره‌کنندگان می‌خواهند درباره‌ی *موضوعات عادی* یا مواردی که هر بار در هنگام مذاکره کردن طرفین پیش می‌آیند بحث کنند. برای مثال در مذاکرات کاری همیشه می‌توان درباره‌ی موضوعات مربوط به دستمزد یا شرایط کار صحبت کرد؛ اتحادیه همیشه این موضوعات را پیش می‌کشد، رئیس اتحادیه انتظار چنین موضوعاتی را دارد و آماده است تا به آن‌ها پاسخ دهد. ساختار مذاکرات مربوط به موضوعات عادی

را می‌توان دوباره تشکیل داد تا موضوعاتی را به آن‌ها اضافه یا از آن کم کنیم و این کار احتمال یافتن یک راه حل را افزایش می‌دهد.[۱۸]

۲. هر طرف می‌کوشد بهترین وضعیت ممکن را برای موقعیت یا نظر ترجیحی خود به وجود آورد. او ممکن است با جمع آوری واقعیت‌ها، آمارها، گواهی یا شواهد قانع کننده‌ی دیگر طرف دیگر را متقاعد کند که بحث یا نظر او معتبر است. در ابتدای مذاکره طرفین ممکن است درباره‌ی چیزی به جز موضوع اصلی با یکدیگر صحبت کنند و این امری عادی است که در آن می‌کوشند به جای گوش دادن به موضوع صحبت دیگران و رد کردن آن، نگرش خاصی را به مثابه‌ی موضوع اصلی گفتگو بیان کند. یکی از طرفین مایل است با کنترل کردن موضوع اصلی بر گفتگوها چیره شود؛ در هر صورت در حین این‌که هر دو طرف به این توجه دارند که موضوع طرف دیگر را رد کنند و می‌خواهند بحث‌های خود را بر اساس بحث او تغییر دهند سرانجام موضوع بحث آن‌ها عوض می‌شود.[۱۹]



" حالا وقتی اینو به بابا و مامان می‌گیم باید داستانو درست سر هم ببافیم"

۳. ساختارها ممکن است در مذاکره‌ی کلی و پیچیده‌ی *تغییرات و جابه‌جایی‌های* اصلی را مشخص کنند. در مذاکرات سیاسی، مذاکره‌ی موفقیت‌آمیز فرآیندی دو مرحله‌ای است که " دستور کار/ جزییات " نام دارد.[۲۰] این فرآیند در یک مقاله این‌گونه تشریح شده است: " طرفین ابتدا به دنبال توافقی هستند که یک دستور کار یا چارچوب دارای اهداف و اصول گسترده را ایجاد کند. سپس آن‌ها چند نکته‌ی جزیی توافق را مشخص می‌کنند. چارچوب، زیرمجموعه‌ای از نکات قابل بحث را مشخص می‌کند، در حالی که در مرحله‌ی جزییات می‌توان موارد خاص را مورد بحث قرار داد و دسته‌بندی کرد تا به توافقی رسید که برای هر دو طرف قابل قبول باشد."[۲۱] افرادی طرح دستور کار/ جزییات را به صورت یک فرآیند سه مرحله‌ای توصیف کرده‌اند: (الف) شناسایی، که در آن طرفین نیاز برای تغییر یا پیشرفت، بررسی سرگذشت مربوطه و ایجاد موقعیت‌ها را تشخیص می‌دهند؛ (ب) دستور کار، که در آن طرفین سعی می‌کنند برداشت مشترکی را از ناسازگاری به وجود آورند که شرایط عادی، مراجع و یک معیار منصفانه را در بر می‌گیرد و (ج) جزییات، که در آن طرفین بر روی جزییات کاری که با دستور کار اصلی سازگار هستند کار می‌کنند.[۲۲]

۴. در نهایت *موارد دستور کاری چندگانه‌ی* موضوعات را گسترش می‌دهند. گرچه طرفین اغلب یک یا دو هدف، اولویت یا موضوعات اصلی را در نظر دارند، بیشتر اوقات مواردی هستند که اهمیت کمتری دارند. وقتی موضوعات، مورد گفتگو قرار می‌گیرند، موارد کم اهمیت اغلب حالت صحبت درباره‌ی موضوعات اصلی را تغییر می‌دهند. یک محقق در بررسی دقیق درباره‌ی جلسه‌ی معلم‌ها در دو ناحیه نشان داد که چگونه موارد در طی جلسه تغییر می‌کردند.[۲۳] برای مثال ساختار موضوع برنامه‌ریزی به صورت موضوع زمان آمادگی آموزگاران تغییرشکل پیدا کرده بود و مسأله‌ی هزینه‌ی بیمه‌ی شخصی به موضوعی درباره‌ی افزایش مزایای بیمه تبدیل شده بود.

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های تشکیل ساختار به عنوان توسعه دادن یک مورد، فرآیند تشکیل ساختار مجدد یا حالتی است که در آن وقتی طرفین به گفتگو می‌پردازند روش توسعه، حالت و کانون توجه گفتگوها تغییر می‌کند. تشکیل ساختار مجدد فرآیند پویایی است که در طی گفتگو ممکن است چند بار پیش بیاید. این مسأله هنگامی به وجود می‌آید که در آن طرفین با ارائه‌ی موضوع خود یا رد کردن مورد طرف مقابل با یکدیگر مخالفت می‌کنند یا هنگامی که به دنبال راه‌هایی هستند تا چشم‌اندازهای به‌ظاهر ناسازگار را برطرف کنند. همچنین این پدیده می‌تواند هنگامی اتفاق بیفتد که طرف از استعاره‌ها، تشبیه‌ها یا موارد خاصی استفاده می‌کند تا موردی را بیان کند؛ این کار سبب می‌شود تا طرف دیگر استعاره یا مورد را به عنوان راه جدیدی برای توضیح دادن موقعیت به کار ببرد. تشکیل ساختار مجدد ممکن است به‌طور عمدی به‌وسیله‌ی یک طرف یا طرف دیگر انجام شده است یا در گفتگوها و در حالتی ایجاد شود که چالش‌های یک فرد خلاقیت و ابتکار شخص دیگر را تحریک می‌کند. در هر دو صورت طرفین اغلب برای رسیدگی به مشکل راه حل جدیدی را پیشنهاد می‌کنند.

خلاصه

تشکیل ساختار درباره‌ی توجه، ایجاد و سازماندهی جهان اطراف ماست - یعنی درک واقعیت‌های پیچیده و شناسایی آن‌ها به گونه‌ای که برای ما معنی دار باشد. ما درباره‌ی ساختارهای مختلف موجود و اهمیت آن‌ها برای درک گزینه‌های راهبردی در مذاکره صحبت کردیم. برای تشکیل ساختار مشکل‌ها برای مذاکره کننده می‌توانیم توصیه‌های زیر را ارائه دهیم.

- ساختارها چیزی را تشکیل می‌دهند که طرفین آن را به عنوان موضوع اصلی شناسایی می‌کنند و شیوه‌ی صحبت کردن درباره‌ی آن‌ها را توضیح می‌دهند. تا اندازه ای که طرفین برای موضوعاتی که باید به آن‌ها رسیدگی شود، نتایجی که باید به دست بیاید یا فرآیندهایی که باید مورد توجه قرار بگیرد اولویت قائل هستند،

باید مطمئن شوند که افراد دیگر ساختارهای ترجیحی آن‌ها را پذیرفته‌اند و آن را تأیید می‌کنند.

- هر دو طرف ساختارهایی دارند. وقتی ساختارها با هم سازگار باشند طرفین کمابیش به موارد و مفهوم مشترک موقعیت توجه خواهند داشت؛ وقتی این سازگاری وجود نداشته باشد ارتباط بین گروه‌ها تا حدودی دشوار و ناقص خواهد بود.
- ساختارها دست کم تا حدی قابل کنترل هستند. اگر مذاکره‌کنندگان درباره‌ی نوع ساختاری که آن‌ها و طرف مقابل استفاده می‌کند اطلاع داشته باشند ممکن است بتوانند گفتگو را در راستای ساختاری سوق دهند که مایل‌اند طرف مقابل آن را بپذیرد.
- گفتگوها به شیوه‌هایی که مذاکره کنندگان پیش‌بینی نمی‌کنند اما ممکن است بتوانند آن را کنترل کنند، عوض می‌شوند و ساختارها را تغییر می‌دهند. همچنان‌که طرفین درباره‌ی یک موضوع گفتگو می‌کنند، مدارک و شواهد را ارائه می‌دهد و از مجموعه‌ای از عملکردها پیروی می‌کنند، موضوع گفتگو عوض می‌شود و ممکن است ساختار نیز تغییر کند. مذاکره‌کنندگان باید این تغییر را پی‌گیری کنند و بفهمند به کجا منتهی می‌شود.
- احتمال این‌که ساختارهای خاص، فرآیندها و نتایج بخصوصی را به‌وجود آورند بیشتر است. برای مثال گروه‌های رقابتی کمابیش ساختارهای هویتی مثبت خود را دارند، درباره‌ی یکدیگر ساختارهای شخصیت پردازی منفی دارند و برای فرآیندهای برنده - بازنده بیشتر جهت برطرف ساختن مشاجره‌های خود اولویتی را دارند. تشخیص گرایش‌ها این امکان را به طرفین می‌دهد تا ساختار تجسم‌ها درباره‌ی خود، طرف مقابل و یا فرآیند برطرف سازی مشاجره را دوباره تشکیل دهند و فرآیندی را دنبال کنند که ناسازگاری را به‌گونه‌ی مؤثرتری برطرف خواهد کرد.

گرایش‌های شناختی در مذاکره

تا این‌جا این نکته را بررسی کردیم که اطلاعات چگونه دریافت شده، از هم جدا شده‌اند و تحریف و تنظیم می‌شوند. در این بخش این موضوع را بررسی می‌کنیم که چگونه مذاکره‌کنندگان در طول مذاکره برای تصمیم‌گرفتن از اطلاعات استفاده می‌کنند. واضح است که مذاکره‌کنندگان به جای این‌که درست به اطلاعات رسیدگی کنند می‌خواهند هنگام انجام دادن این کار خطاهای سازمان یافته‌ای را انجام بدهند.[۲۴] این خطاها که درکل، گرایش‌های شناختی نامیده می‌شوند از اجرای مذاکرات جلوگیری می‌کنند؛ آن‌ها شامل این موارد هستند: (۱) افزایش غیر منطقی تعهد، (۲) این عقیده‌ی افسانه‌ای که موضوعات مورد مذاکره همگی نتایج ثابتی دارند؛ (۳) فرآیند ثابت نگه داشتن و سازگاری در تصمیم گرفتن، (۴) تشکیل ساختار موضوع و ساختار مشکل، (۵) وجود اطلاعات، (۶) نفرین کردن شخص برنده، (۷) اعتماد بیش از حد مذاکره کننده، (۸) قانون اعداد کوچک، (۹) گرایش‌های خودخواهانه، (۱۰) تأثیر بهره‌مندسازی، (۱۱) تمایل به نادیده گرفتن ادراک دیگران و (۱۲) فرآیند کاستن ارزش واکنشی. در قسمت بعد هر کدام از این موارد را با جزییات بیشتر شرح خواهیم داد.

۱. افزایش غیر منطقی تعهد

گاهی اوقات مذاکره کنندگان در برابر مجموعه‌ای از اعمال به تعهدات پایبند می‌مانند، حتی اگر آن تعهد رفتار غیرمنطقی را از جانب آنان به وجود آورد. این مثالی است از یک پدیده‌ی آشکارتر روان‌شناسی که "افزایش تعهد" نام دارد و گرایشی است برای شخص تا تصمیماتی بگیرد که با شماری از اعمال ناموفق ارتباط دارند.[۲۵] مثال‌ها در این مورد شامل کشوری است که نیروهای جنگی را به طور مداوم به نبردی می‌فرستد که در آن پیروزی وجود ندارد، یا سرمایه‌گذاری که به واریز پول در یک موجودی که در حال کاهش یافتن است ادامه می‌دهد به این امید که وضعیت آن در آینده تغییر کند (" یعنی برای کار بی‌حاصل پول خرج

کردن"، به گونه‌ای که گاهی افزایش تعهد به صورتی عامیانه شرح داده می‌شود). افزایش تعهد تا حدی به دلیل گرایش‌هایی است که در برداشت و قضاوت فردی وجود دارد. همین که درباره‌ی مجموعه‌ای از عملکردها تصمیم گرفته شد، مذاکره‌کنندگان اغلب با چشم‌پوشی یا ناتوانی در جستجوی شواهد بی‌ارزش برای آن گزینه، به دنبال شواهدی خواهند بود که از آن حمایت یا آن را تأیید کند. تعهدات مقدماتی به گونه‌ای ثابت هستند ـ به بخش ثابت نگه داشتن و سازگاری رجوع کنید ـ و تمایل به سازگاری مانع می‌شود که مذاکره کنندگان آن‌ها را عوض کنند. تمایل به سازگاری اغلب با نیاز برای حفظ آبرو و حفظ تأثیر خبرگی یا کنترل کردن آن در برابر دیگران شدیدتر می‌شود. هیچ کس دوست ندارد کار اشتباه را بپذیرد، بخصوص وقتی که طرف دیگر ممکن است انجام دادن آن را به مثابه‌ی یک نقطه ضعف برداشت کند. یکی از راه‌های مبارزه با این گرایش‌ها این است که مشاوری داشته باشیم که به صورتی واقعی به کارها رسیدگی کند - کسی که در "گیرودار زمانی" تحت فشار قرار نمی‌گیرد و وقتی مذاکره‌کنندگان به طور ناخواسته غیرمنطقی عمل می‌کنند می‌تواند به آن‌ها هشدار دهد.

۲. عقاید نتایج ثابت افسانه‌ای

بسیاری از مذاکره‌کنندگان تصور می‌کنند که تمام مذاکرات نتیجه‌ی ثابتی را دربردارند.[۲۶] مذاکره کنندگان اغلب با وضعیت‌های صفر مجموع یا مبادله‌های برنده - بازنده به مذاکره‌ی تکمیلی وارد می‌شوند. کسانی که به نتایج ثابت افسانه‌ای اعتقاد دارند فکر می‌کنند برای توافق‌های تکمیلی و تبادل‌های سودمند مشترک امکانی وجود ندارد و برای به‌دست‌آوردن آن‌ها تلاشی نمی‌کنند.[۲۷] در مذاکره بر سر دستمزد، متقاضی کار که فکر می‌کند تنها موضوع مهم دستمزد است امکان دارد ۴۵۰۰۰ دلار بخواهد، در حالی که کارفرما مبلغ ۴۲۰۰۰ دلار پیشنهاد می‌کند. تنها وقتی که دو طرف بیشتر درباره‌ی موضوع صحبت می‌کنند متوجه می‌شوند که می‌توان درباره‌ی هزینه‌های در جریان و تاریخ شروع کار نیز مذاکره کرد، که این کار می‌تواند مشکل دستمزد را به شیوه‌ای آسان برطرف کند.

این تمایل که مذاکرات را به صورت نتایج ثابت در نظر بگیریم با توجه به این‌که چگونه افراد به ماهیت وضعیت ناسازگاری موجود نگاه می‌کنند تفاوت دارد.[۲۸] مذاکره‌کنندگانی که به منافع شخصی توجه دارند شاید تحت تأثیر نتایج ثابت افسانه‌ای قرار بگیرند و با حالتی رقابت‌جویانه به وضعیت مذاکره‌ای وارد شوند. مذاکره کنندگانی که به ارزش‌ها توجه می‌کنند شاید تمایلی ندارند تا مشکل را به صورت نتایج ثابت افسانه‌ای ببینند و بیشتر می‌خواهند مذاکرات را با حالتی از همکاری آغاز کنند.

۳. ثابت نگه داشتن و سازگاری

گرایش‌های شناختی در ثابت نگه داشتن و سازگاری به تأثیر معیار (یا وسیله‌ی ثابت) بستگی دارد که سازگاری‌های پی‌درپی در طول مذاکره برای آن انجام می‌شود. گزینه‌ی وسیله‌ی ثبات ـبرای مثال پیشنهاد مقدماتی یا هدف موردنظرـ ممکن است بر اطلاعات اشتباه یا ناقص مبتنی باشد و بنابراین ممکن است به خودی خود گمراه کننده باشد. در هر صورت یک مرتبه که وسیله‌ی ثبات شناسایی شد، طرفین می‌خواهند به صورت معیار معتبر واقعی که از طریق آن قضاوت‌های دیگر مثل میزان پیشنهادهای اولیه‌ی یک طرف را تنظیم می‌کنند با آن برخورد کنند.[۲۹] برای مثال تحقیقات نشان می‌دهد که ارزیابی‌های دلال بنگاه معاملات ملکی درباره‌ی خانه به‌شدت تحت تأثیر پیشنهادهای مقدماتی قرار دارند.[۳۰] در برآورد ارزش خانه، قیمت مقدماتی به‌مثابه‌ی وسیله‌ی ثابت مناسبی به‌کار می‌رود. اهداف مذاکره - چه به صورت واقعی تنظیم شوند یا با بی‌احتیاطی تنظیم شوند- نیز می‌توانند به مثابه‌ی وسایل ثابت به‌کار روند. این وسایل ثابت می‌توانند برای طرف مقابل مریی یا نامریی باشند ـمثل قیمت بازار منتشر شده در مقابل درخواستی که درباره‌ی آن گفتگو نشده استـ همچنین شخصی که این هدف‌ها را پی‌گیری می‌کند ممکن است این کار را با آگاهی یا ناآگاهانه انجام دهد (مثل یک درخواست بخصوص در برابر یک درخواست یا معیار بررسی نشده). برداشت کلی به همراه طرفداری از استدلال‌های غیر دفاعی شخص بدجنس یا بررسی واقعیت می‌تواند از بروز خطاهای ثابت نگه داشتن و سازگاری جلوگیری کند.

۴. تشکیل ساختار موضوع و خطرپذیری

چنان که در قسمت‌های قبلی این فصل گفتیم، ساختار، چشم انداز یا نگرشی است که مردم در هنگام جمع آوری اطلاعات و رفع مشکلات از آن استفاده می‌کنند. ساختارها باعث می‌شوند تا مردم در مذاکره به دنبال خطر باشند، از بروز آن خودداری کنند یا نسبت به آن بی‌تفاوت باشند. شیوه‌ی تشکیل ساختار مذاکره باعث می‌شود تا مردم کم و بیش از خطر بیزار باشند یا در جستجوی آن باشند. برای مثال وقتی درباره‌ی "به‌دست آوردن " یک چیز مذاکره می‌کنند تا " از دست ندادن " آن، کار را با حالت بسیار متفاوتی انجام می‌دهند.[۳۱] نتیجه‌ی مقدماتی تحقیقی که به توسعه‌ی " نظریه‌ی چشم انداز " منجر شد، نشان می‌دهد که وقتی ساختار یک مورد تصمیم‌گیری، *منفعت* احتمالی باشد مردم از خطر *دوری* می‌کنند و وقتی ساختار آن چنان باشد که *ضرر و زیان* را ایجاد کند در *جستجوی* خطر هستند.[۳۲] به بیان دیگر مذاکره کنندگان نسبت به یک زیان ادراکی واکنش بیشتری خواهند داشت، در حالی که اگر ساختار آن به صورت منفعت ادراکی باشد ممکن است واکنش مثبت بیشتری نسبت به همان وضعیت داشته باشند. بنابراین در جایگاه یک مذاکره کننده باید "در حین این‌که برای طرف مقابل به صورت مثبت و منفی پاپوش درست کرده‌اید و از آن باخبر هستید از خطر این‌که برای شما پاپوش‌سازی کنند خودداری کنید."[۳۳] وقتی مذاکره‌کنندگان با خطر مخالفتی ندارند، به احتمال زیاد هر نوع پیشنهاد عملی را می‌پذیرند زیرا از این‌که ببازند می‌ترسند. در عوض وقتی که در جستجوی خطر هستند احتمال دارد برای امتیازهای آینده، منتظر پیشنهادهای بهتری باشند.

فرآیند تشکیل ساختار مثبت/ منفی مهم است چون با توجه به این‌که همان پیشنهاد با در نظر گرفتن شرایط برنده- بازنده چگونه ساختاربندی شده باشد می‌تواند زمینه‌های نمایشی گوناگونی را به وجود آورد. مذاکراتی که نتایج آن‌ها ساختار منفی داشته باشد امتیازهای کمتری را به وجود می‌آورند و کمتر به توافق می‌رسند و مذاکره کنندگان نتایج را نسبت به مذاکراتی که ساختار مثبتی دارند چندان منصفانه نمی‌بینند.[۳۴] راه‌حل‌ها

برای اثرات زیانبار بالقوه‌ی تشکیل ساختار مشابه همان مواردی هستند که پیش از این برای گرایش‌های شناختی نام بردیم (مانند اطلاعات مناسب، تحلیل اندیشه‌ها و بررسی واقعیت‌ها) اما به‌دست آوردن آن‌ها می‌تواند دشوار باشد زیرا ساختارها به ارزش‌ها و عقاید کامل یا به پایه‌هایی وابسته‌اند که نمی‌توان آن‌ها را کشف کرد.

۵. وجود اطلاعات

مذاکره کنندگان همچنین باید به گرایش‌های بالقوه‌ای که در اثر وجود اطلاعات ایجاد شده است یا شیوه‌ی به دست آوردن آسان اطلاعات توجه داشته باشند- یعنی چگونه به‌آسانی می‌توان آن را به‌دست آورد و برای آگاه کردن یا ارزیابی یک فرآیند یا تصمیم به کار گرفت. در مذاکره تمایل به موجود بودن هنگامی کارآیی دارد که به خاطر آوردن اطلاعات ارائه داده شده به گونه‌ای واضح یا متنوع یا راه‌های جلب توجه آسان شوند، بنابراین وجود آن‌ها در ارزیابی وقایع و گزینه‌ها امری مهم و حیاتی پنداشته می‌شود. گذشته از صحت آن‌ها، اطلاعات ارائه شده از طریق نمودار، نقشه یا دستور کاری بخصوص -حتی آن‌هایی که بیش از حد ساده باشند- تاحدی آسان‌تر از اطلاعاتی که به صورت جزیی یا مبهم ارائه می‌شوند پذیرفته خواهند شد. وجود اطلاعات با استفاده از الگوهای جستجوی ایجاد شده نیز بر مذاکره تأثیر می‌گذارد. اگر مذاکره کنندگان راه مناسبی برای جمع آوری اطلاعات یا جستجوی نشانه‌های اصلی داشته باشند به طور مداوم از این الگوها استفاده می‌کنند و ممکن است بیش از حد برای اطلاعاتی که از آن‌ها به وجود می‌آید ارزش قائل شوند.

۶. نفرین شخص برنده

نفرین شخص برنده به تمایل مذاکره کنندگان در سریع به توافق رسیدن بر سر یک جنس در مزایده و پس از آن احساس نگرانی در برنده‌شدن در مذاکره‌ای که به آسانی به دست می‌آید اشاره می‌کند.[۳۵] اگر طرف مقابل بی‌درنگ دست از مقاومت کردن بردارد، مذاکره کننده اغلب شگفت‌زده می‌شود و می‌پرسد: " آیا می‌تونستم اینو با قیمت کمتر به دست بیارم؟ "

یا: " این جنس/ کالا یا مورد چه مشکلی داره؟ " ممکن است مذاکره کننده شک کند که طرف مقابل چیزهای بسیاری می‌داند یا درباره‌ی یک منفعت نامعلوم اطلاعات دارد. بنابراین با خود می‌اندیشد که: " من می‌تونستم معامله‌ی بهتری انجام بدم " یا " این باید معامله‌ی بدی باشه."

برای مثال چند سال پیش در یک فروشگاه آثار عتیقه، یکی از نویسندگان این کتاب به همراه همسرش یک ساعت دیواری را دیدند که خیلی از آن خوششان آمد. پس از این‌که بعد از ظهر در آن حوالی درباره‌ی راهبرد مذاکره -پیشنهاد مقدماتی، پیشنهاد نهایی، زمان بندی، تظاهر به بی‌علاقگی، روش آدم خوب/ آدم بد- تصمیم‌گیری می‌کردند، نویسنده و خانم‌اش به فروشگاه برگشتند تا راهبرد خود را به کار ببندند. صاحب فروشگاه اولین پیشنهاد آن‌ها را پذیرفت. هنگام بازگشت به خانه در حالی که از نفرین شخص برنده در عذاب بودند، ساعت دیواری را در پارکینگ گذاشتند و هنوز هم آن‌جاست!

بهترین راه حل درباره‌ی نفرین شخص برنده این است که نگذاریم اتفاق بیفتد. بررسی و آمادگی کلی می‌تواند ارزش‌های توافقی مناسب را به‌گونه‌ای جداگانه برای مذاکره‌کنندگان تأیید کند. مذاکره کنندگان همچنین می‌توانند از شیوه‌ی اجرا یا تضمین‌های کیفیت کار طرف مقابل آسوده خاطر باشند تا مطمئن شوند که نتیجه‌ی کار عیب و نقصی ندارد.

۷. اعتماد بیش از حد

اعتماد بیش از حد حالتی است که در آن مذاکره کنندگان می‌اندیشند درست یا مناسب بودن حرف یا ادعای آن‌ها بیش از آن چیزی است که واقعیت دارد. اعتماد بیش از حد تأثیری دوگانه دارد: (۱) می‌تواند میزانی که مذاکره کنندگان از موقعیت‌ها یا گزینه‌های نادرست یا نامناسب حمایت می‌کنند را یکنواخت کند و (۲) باعث می‌شود مذاکره کنندگان ارزش و اعتبار قضاوت‌های دیگران را کم کنند و در عمل در به‌وجودآورن منابع اطلاعاتی، منافع و گزینه‌های لازم برای یک مذاکره‌ی تکمیلی موفقیت‌آمیز، جلوی طرف‌دیگر را می‌گیرد. یک تحقیق نشان‌داد مذاکره‌کنندگانی که یاد نگرفته بودند تا از قوه‌ی ابتکاری اعتماد بیش از

حد آگاه باشند می‌خواستند نسبت به احتمال موفق بودن خود برآورد خوش‌بینانه‌ای داشته باشند و احتمال مقایسه یا به توافق رسیدن آن‌ها نسبت به مذاکره کنندگان آموزش دیده به طور چشمگیری کمتر بود.[۳۶] در تحقیقی دیگر افرادی که اعتماد آن‌ها بیش از حد بود نسبت به مذاکره کنندگانی که در عمل قابل اعتماد بودند، پایداری بیشتری داشتند و به نتایج کار خود توجه بیشتری داشتند.[۳۷] به‌هرحال به‌آن معنی نیست که مذاکره کنندگان باید اعتماد یا خوش‌بینی را همیشه از بین ببرند. تحقیقات درباره‌ی چانه‌زنی پراکنده نشان داد، مذاکره‌کنندگانی که به خوش‌بینی روی آورده بودند در مقایسه با مذاکره کنندگانی که برداشت‌های درست یا گرایش‌هایی به سوی بدبینی داشتند توافق‌های سودمند بیشتری به دست می‌آوردند. درباره‌ی تأثیر متقابل خوش‌بینی، اعتماد بیش از حد و نتایج مذاکره بی‌شک باید تحقیق بیشتری انجام داد.[۳۸]

۸. قانون اعداد کوچک

قانون اعداد کوچک در نظریه‌ی تصمیم‌گیری به تمایل مردم به نتیجه‌گیری از موارد کم اهمیت اشاره می‌کند. قانون اعداد کوچک در مذاکره، به روشی گفته می‌شود که در آن مذاکره کنندگان از تجربه‌ی خود چیزهایی آموخته‌اند و نتیجه‌گیری می‌کنند. اگر آن تجربه از نظر زمان یا گستره محدود باشد (برای مثال اگر با تمام مذاکرات مقدماتی شخص سرسختانه مخالفت شود و آن‌ها توزیعی باشند) می‌خواهیم تجربه‌ی مقدماتی را از مذاکرات آینده پیش‌بینی کنیم (برای تمام مذاکرات توزیعی هستند). این گرایش اغلب به این پیش‌بینی ناگزیرساز منجر خواهد شد: افرادی که می‌خواهند به شیوه‌ای توزیعی با آنان برخورد شود مایل خواهند بود تا (۱) طرف مقابل رفتاری توزیعی با آنان داشته باشد و (۲) برخورد توزیعی بیشتری با طرف مقابل داشته باشند. سپس طرف مقابل شاید رفتار مذاکره کننده را به عنوان مدرکی از گرایش توزیعی برداشت کند. بنابراین به همان صورت واکنش نشان خواهد داد. هر چه نمونه‌ی مقدماتی کمتر باشد (یعنی تجربه‌ی مذاکره محدودتر باشد)، احتمال این‌که تجربیات گذشته در اشاره به وقایع آینده اشتباه به‌کار روند بیشتر خواهد بود.

شیوه‌هایی که در گذشته استفاده می‌شدند ممکن است در آینده کارآیی نداشته باشند و اگر مذاکرات آینده تفاوت قابل ملاحظه‌ای با تجربیات گذشته داشته باشند بی‌تردید این روش‌ها کارساز نخواهند بود.

۹. گرایش‌های خودخواهانه

مردم بیشتر اوقات رفتار شخص دیگر را به دو شکل توضیح می‌دهند: نسبت دادن آن به شخص (یعنی رفتارها به‌وسیله‌ی عوامل داخلی مثل توانایی، حالت یا تلاش ایجاد شده است)، یا به وضعیت (یعنی این‌که رفتارها به وسیله‌ی عوامل خارجی مثل کار، افراد دیگر یا سرنوشت به وجود آمده است).[۳۹] در تشریح " رفتار " طرف مقابل تمایل چنین است تا نقش سببی عوامل شخصی یا درونی را بیش از حد برآورد کنیم و نقش سببی عوامل وضعیتی یا خارجی را کم اهمیت جلوه دهیم. برای مثال دانشجویی را در نظر بگیرید که صبح دیر به سر کلاس می‌رسد. شاید او تنبل است (طبع و خوی درونی) یا شاید هنگام رانندگی لاستیک خودروی او پنچر شد (عامل بیرونی و محیطی). استاد بدون در نظر گرفتن اطلاعات دیگر می‌خواهد به توضیح عامل درونی او (یعنی تنبل بودن) توجه داشته باشد. گرایش‌های برداشتی اغلب با *تأثیر عامل- ناظر* بدتر می‌شوند، در این زمینه افراد رفتار خود را به عوامل محیطی نسبت می‌دهند اما رفتار دیگران را به عوامل شخصی نسبت می‌دهند و در عمل می‌گویند: " اگه من به هم بزنم بدشانسیه (یعنی یا به خاطر وضعیت است یا شخص دیگری مقصر است و غیره)؛ اگه تو به هم بزنی تقصیر خودته! "[۴۰]

بررسی و تحقیق نتایج، تأثیرات گرایش‌های خودخواهانه را بر فرآیند مذاکره ثابت کرده است. برای مثال یک بررسی نشان داد که مذاکره‌کنندگان در حوزه‌های مدارس مختلف، این نواحی مشابه را به صورتی خودخواهانه انتخاب می‌کردند؛ یعنی نواحی‌ای که آن‌ها آن را به مثابه‌ی معیارهای مشابه برای فعالیت‌های منطقه‌ی خود انتخاب می‌کردند مناطق بسیار مناسبی بودند.[۴۱] تحقیق دیگر نشان داد که مذاکره کنندگان معتقد بودند نسبت به همتایان خود از روش‌های مبتکرانه‌ی بیشتری استفاده می‌کردند

و نیروی این گرایش خودخواهانه به همراه توانایی ناسازگاری بین طرفین افزایش می‌یافت.[۴۲]

خطاهای ادراکی را می‌توان به صورت گرایش‌ها یا تحریف‌ها در ارزیابی اطلاعات نیز بیان کرد. برای مثال تأثیر توافقی اشتباه گرایشی است که میزان حمایت و اتفاق نظری که برای موقعیت، نظرات یا رفتار خود یک شخص وجود دارد را بیش از حد تخمین می‌زند.[۴۳] این می‌تواند تلاش برای مذاکره را به‌گونه‌ای جدی از بین ببرد- مذاکره کنندگانی که به آن گرایش دارند، درباره‌ی احتمال درست بودن روش‌ها یا نتیجه، اشتباه قضاوت خواهند کرد.

۱۰. تأثیر بهره مند سازی

تأثیر بهره‌مندسازی تمایلی است جهت بیش از حد ارزش قائل شدن برای چیزی که دارید یا فکر می‌کنید صاحب آن هستید. وجود تأثیر بهره‌مندسازی به صورت نمایشی در مجموعه آزمایش‌های مربوط به فنجان قهوه نشان داده شد.[۴۰] در آزمایش از شرکت کنندگان پرسیده شد که آیا یک مقدار معین پول را ترجیح می‌دادند یا فنجان‌هایی که قیمت‌های متفاوت داشتند. با توجه به پاسخ‌های آن‌ها مشخص شد که به طور متوسط تنها بیش از سیصد دلار برای فنجان کنار گذاشته بودند. از شرکت کنندگان دیگر خواسته شد که به عنوان خریدار واقعی برای فنجان قیمتی تعیین کنند. قیمت میانگینی که آن‌ها برای فنجان اختصاص داده بودند کمتر از سیصد دلار بود. فنجان به اعضای گروه سوم داده شد و بعد از آن‌ها پرسیده شد که آیا فنجان را به قیمت‌های متفاوت خواهند فروخت یا نه؟ پاسخ آن‌ها نشان داد که بیش از هفتصد دلار برای فنجان ارزش قائل بودند!

تأثیر بهره‌مندسازی در مذاکره می‌تواند درباره‌ی ارزشی که در رسیدن به یک معامله‌ی خوب دخالت دارند پیش‌بینی‌های اغراق آمیزی را به وجود آورد. ماکس بازرمن[۱] و همکاران‌اش که درباره‌ی تأثیرات بهره‌مندسازی در

1. Max Bazerman

مذاکرات بر سر موضوعات محیطی گفتگو می‌کردند، گفتند که وضعیت موجود به عنوان " نقطه‌ی ثابت به هم ریخته‌ی واقعی عمل می‌کند و خرید و فروش‌های سودمند دو جانبه را دشوارتر می‌سازد. "[۴۵]

۱۱. نادیده گرفتن ادراک دیگران

مذاکره‌کنندگان اغلب درباره‌ی برداشت‌ها و تفکر شخص دیگر که اطلاعات ناکاملی به آن‌ها می‌دهد و باعث می‌شود تا اشتباه نتیجه‌گیری کنند چیزی نمی‌پرسند. عدم توانایی در توجه به ادراک شخص دیگر به مذاکره کنندگان اجازه می‌دهد تا درباره‌ی فرآیندهای پیچیده از لحاظ دیگر شیوه‌ی تفکری ساده داشته باشند؛ این کار اغلب راهبرد پراکنده‌ی بیشتری به وجود می‌آورد و باعث می‌شود مذاکره کنندگان نتوانند ماهیت اتفاقی رفتار و واکنش‌های هر دو طرف را تشخیص دهند. اگر چه این " ناتوانی در توجه " ممکن است به بعضی از گرایش‌های مقدماتی و نهفته در برابر طرف مقابل نسبت داده شود، تحقیقات نشان می‌دهد که این روشی است تا عمل پیچیده‌ی تصمیم‌گیری در شرایط خطرناک و ناپایداری را بیشتر به گونه‌ای قابل کنترل در آورد.[۴۶] این تحقیق همچنین نشان می‌دهد که آموزش و آگاهی از این ترفند تأثیرات آن را به صورتی میانه‌رو کاهش می‌دهد.[۴۷] کوشش برای نادیده گرفتن ادراک شخص دیگر بسیار ریشه دار است و تنها هنگامی می‌توان از آن جلوگیری کرد که مذاکره‌کنندگان به تلاش لازم برای درک منافع، اهداف و چشم‌اندازهای طرف مقابل توجه داشته باشند.

۱۲. کاستن ارزش واکنشی

کاستن ارزش واکنشی، فرآیند کاستن ارزش امتیازهای طرف مقابل است تنها به این دلیل که او آن‌ها را به وجود آورده است.[۴۸] چنین ارزش‌کاهی ممکن است مبنای احساسی داشته باشد (" من اون‌ها رو دوست ندارم ") یا مبتنی بر عدم اعتمادی باشد که از تجربیات گذشته به وجود آمده است. ارزش‌کاهی واکنشی سبب می‌شود تا مذاکره کنندگان برای ابراز بی میلی در واکنش نشان دادن با امتیازی مشابه، میزان امتیازی که به‌وسیله‌ی شخص ناراضی داده شده است را به کمترین حد برسانند یا وقتی امتیاز داده شد،

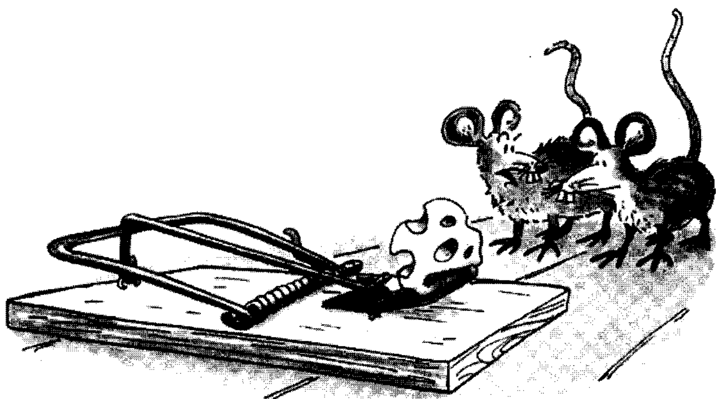
از طرف دیگر چیز بیشتری بخواهند.[۴۹] ارزش کاهی واکنشی ممکن است با حفظ یک نظر واقعی درباره‌ی فرآیند، تعیین شخصی برای انجام دادن این کار، مشخص کردن اولویت‌های هر طرف درباره‌ی گزینه‌ها و امتیازها پیش از دادن آن‌ها[۵۰] یا استفاده از گروه سومی برای میانجی‌گری یا جلوگیری از امتیازدهی به کم‌ترین حد برسد.

کنترل کردن سوء برداشت‌ها و گرایش‌های شناختی در مذاکره

سوء برداشت‌ها و گرایش‌های شناختی اغلب در اثر آگاهی و در حین جمع‌آوری و رسیدگی به اطلاعات به‌وسیله‌ی مذاکره کنندگان ایجاد می‌شوند. این مسأله که چگونه باید گرایش برداشتی و شناختی را به بهترین شیوه کنترل کرد، مورد پیچیده و دشواری است. بی‌تردید اولین مرحله‌ی کنترل کردن چنین موارد انحرافی این است که از امکان وقوع آن‌ها آگاهی داشته باشیم. در هر حال تنها آگاه بودن کافی نیست. تحقیقات نشان می‌دهد که صحبت با مردم درباره‌ی سوء برداشت‌ها و گرایش‌های شناختی، اثر آن‌ها را در حد نیاز از بین نمی‌برد.[۵۱] برای مثال فورمن و مورنیگان[1] (سال ۱۹۹۶)، سعی کردند در مجموعه‌ای از فرآیندهای شبیه سازی حراج‌ها به دانشجویان بیاموزند که از وقوع حالت نفرین شخص برنده خودداری کنند. آنان در یک دوره‌ی چهار هفته‌ای درباره‌ی نتایج ۱۲۸مزایده با دانشجویان صحبت کردند. اما متوجه شدند که این آموزش در کاستن اثر نفرین شخص برنده ارزش چندانی نداشت. تحقیق دیگر نشان می‌دهد که شناسایی مشکل و ارزیابی آن برای کاهش اثر گرایش‌های نتایج ثابت افسانه‌ای موارد مهمی هستند. گفتگوهای محتاطانه درباره‌ی موضوعات و اولویت‌ها به‌وسیله‌ی هر دو مذاکره کننده ممکن است تأثیر گرایش‌های برداشتی را کم کند.[۵۲] برای آگاه کردن مذاکره کنندگان درباره‌ی چگونگی کنترل تأثیرات منفی سوء برداشت و گرایش‌های برداشتی در مذاکره، باید تحقیقات بیشتری انجام داد. با وجود این بهترین روشی که مذاکره‌کنندگان می‌توانند دنبال کنند این است که از جنبه‌های

1. Forman, Murnighan

منفی این تأثیرات آگاه شوند و درباره‌ی آن به شیوه‌ای سازمان یافته با اعضای گروه صحبت کنند.



مواظب باش- ممکنه تله باشه!

@۲۰۰۲- مجموعه‌ی نیویورک از سایت cartoonbank.com - تمام حقوق محفوظ است.

تشکیل دوباره‌ی ساختار

مذاکره‌کنندگان اغلب ساختارهای گوناگونی را برای همان مذاکره به‌کار خواهند برد. وقتی مذاکره کنندگان مختلف ساختارهای متفاوت یا ناسازگار را به کار می‌برند فرآیند چانه زنی گنگ و بی‌نتیجه خواهد ماند. در چنین وضعیت‌هایی باید ساختار مذاکره را دوباره با روش معینی ایجاد کرد، به طرف مقابل کمک کنیم تا مذاکره را به‌طور مجدد ساختاربندی کند و ساختار دوباره یا مجموعه‌ای از ساختارهایی را تشکیل دهیم که مذاکرات از طریق آن به شیوه‌ی مؤثرتری اجرا خواهد شد. تشکیل ساختار مجدد ممکن است روش‌های زیادی داشته باشد. برای مثال مذاکره کننده به جای آن‌که نتیجه‌ی خاصی را به عنوان یک ضرر برداشت کند ممکن است ساختار آن را به‌گونه‌ای تشکیل دهد تا چیزی به دست آورد، یعنی راه آشکار دیگری برای دستیابی به وضع موجود.[۵۳]

همچنین مذاکره کنندگان می‌توانند با درک کردن و فهمیدن وضعیت به شیوه‌ای متفاوت یا با نگرش مختلف ساختار را دوباره تشکیل دهند. برای مثال آنان می‌توانند مشکل را به گونه‌ای سازنده از نظر وسعت یا محدودیت، بزرگ یا کوچک بودن، خطرناک یا کم خطر بودن یا محدودیت زمانی شرح دهند و ساختار آن را دوباره تشکیل بدهند. چون تشکیل ساختار مجدد، مستلزم این است که مذاکره‌کنندگان از خود انعطاف پذیری نشان دهند، هنگام برنامه‌ریزی باید پیش بینی کنند که در طول مذاکره ممکن است پیش‌آمدهای بی‌شماری روی دهد. افت و پیشرفت تشکیل ساختار و فرآیندهای گسترش موضوع به این معنی است که مذاکره کنندگان در آغاز نمی‌توانند مذاکره را به طور کامل برنامه‌ریزی کنند و باید برای تغییرات در گفتگوها آمادگی داشته باشند.

حالت، احساس و مذاکره

تحقیق درباره‌ی مذاکره به وسیله‌ی نگرش‌هایی تحت تأثیر قرار گرفته‌اند که تحلیل‌های فکری، شناختی و اقتصادی فرآیند مذاکره را آسان کرده است. این روش‌ها سعی کرده‌اند تا منطقی بودن مذاکره را بررسی کنند، تحقیق کنند که مذاکره کنندگان چگونه قضاوت‌های اشتباهی انجام می‌دهند که دور از منطق هستند یا شیوه‌ی بهینه‌سازی نتایج آنان را ارزیابی کنند. مذاکره‌کنندگان مانند موجوداتی هستند که حیله‌گر و آرام‌اند و در برابر کارها مسؤول هستند. اما این مورد از نقش احساس در مذاکره چشم پوشی می‌کند.

در طول دهه‌ی گذشته نقش حالت و احساس در مذاکره موضوع بیشتر نظریه‌ها و بررسی‌های اخیر بوده است.[۵۴] فرق بین حالت و احساس بر پایه‌ی سه ویژگی قرار دارد: اختصاصی بودن، شدت و طول مدت. در مقایسه با احساس که شدیدتر است و به اهداف خاصی توجه دارد حالت، پراکندگی و پایداری بیشتری دارد و شدت آن کمتر است.[۵۵] احساسات در مراحل مختلف کنش و واکنش‌های مذاکره نقش مهمی را ایفا می‌کنند. در

بررسی درباره‌ی حالت احساس و مذاکره، پیشرفت‌های مهیجی وجود دارد و ما در این‌جا بر این موارد و یافته‌ها مرور کوتاهی خواهیم داشت.

مذاکرات هر دو احساس مثبت و منفی را به وجود می‌آورند. احساس مثبت با جلب توجه به طرف مقابل، نظر خوب داشتن درباره‌ی پیشرفت طرفین و فرآیند مذاکره یا علاقه‌مند بودن به نتایجی که مذاکره ایجاد کرده است به‌وجود می‌آید.[۵۶] برعکس، احساسات منفی در اثر بیزاری نسبت به طرف مقابل، احساس بد داشتن درباره‌ی پیشرفت فرآیند مذاکره یا نارضایتی از نتایج آن ایجاد می‌شود. احساسات مثبت با عنوان خوشحالی طبقه‌بندی می‌شوند اما می‌خواهیم احساسات منفی را با دقت بیشتری از هم جدا کنیم.[۵۷] ممکن است بعضی از احساسات منفی مبنای افسردگی داشته باشند و بعضی دیگر در اثر اضطراب به وجود آمده باشند. احساساتی که با افسردگی مرتبط هستند در اثر نا امیدی یا عدم موفقیت ایجاد می‌شوند، در حالی که احساسات مبتنی بر اضطراب از نگرانی و احساس ترس یا تهدید شدن سرچشمه می‌گیرند.[۵۸] احساساتی که مبنای افسردگی دارند ممکن است حالتی پرخاشگرانه را در مذاکره کنندگان به‌وجود آورند حال آن‌که احساساتی که با اضطراب ایجاد می‌شوند سبب می‌شوند که مذاکره‌کنندگان تلافی کنند یا از مذاکره کردن دست بکشند.[۵۹]

به‌طورکلی احساسات مثبت نتایج مثبتی را برای مذاکره‌کنندگان به‌وجود می‌آورند احساسات مثبت می‌توانند این نتایج را در برداشته باشند:

- *احساسات مثبت شاید طرفین را به سوی فرآیندهای تکمیلی بیشتر هدایت کنند.* تحقیقات نشان داده است مذاکره کنندگانی که احساس خوبی نسبت به هم دارند تا حدی بیشتر از دیگران برای رسیدن به توافق‌های تکمیلی تلاش می‌کنند و احتمال این‌که در دستیابی به یک راه حل برای برطرف سازی مشکل از خود انعطاف‌پذیری نشان دهند بیشتر است.[۶۰]

- *احساسات مثبت شیوه‌ی برخورد خوبی را نیز نسبت به طرف مقابل به وجود می‌آورند.* وقتی مذاکره‌کنندگان طرف مقابل را دوست داشته باشند در مذاکرات انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان می‌دهند. داشتن گرایش مثبت نسبت به طرف مقابل امکان امتیاز دهی را افزایش می‌دهد، رفتارهای غیر دوستانه را کاهش می‌دهد و باعث می‌شود گروه‌ها به هم اعتماد کنند.[۶۱]
- *احساسات مثبت استمرار و پایداری را افزایش می‌دهند.* اگر مذاکره‌کنندگان گرایش خوبی نسبت به هم داشته باشند اعتماد به نفس بیشتری پیدا خواهند کرد و در نتیجه در کوشش برای به‌دست آوردن چیزهای مورد علاقه و موارد ذکر شده در مذاکره و کسب نتایج بهتر، استقامت و پایداری نشان خواهند داد.[۶۲]

جنبه‌های فرآیند مذاکره می‌توانند احساسات مثبت را به وجود آورند. محققین بررسی پیامدهای احساساتی مذاکره را آغاز کرده‌اند. در این باره که چگونه فرآیند مذاکره نتایج احساساتی را به وجود می‌آورد دو یافته وجود دارد:

- *احساسات مثبت در طی مذاکره به وسیله‌ی عملکرد مثبت به وجود می‌آیند.* محققین شیوه‌ی ارتباط واکنش‌های احساسی را با تجربه‌ی انصاف در طول مذاکره بررسی کرده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد مذاکره‌کنندگانی که فرآیند را منصفانه می‌بینند احساسات مثبت بیشتری پیدا می‌کنند و پس از رویارویی نیز کمتر مایل‌اند از خود احساسات منفی نشان دهند.[۶۳]
- *احساسات مثبت در نتیجه‌ی مقایسه‌های اجتماعی سازگار ایجاد می‌شوند.* شواهد نشان می‌دهد که موفقیت انفرادی پس از مذاکره هنگامی بیشتر است که بتوان نتایج مذاکره‌کننده‌ی خاص را با نتایج دیگران در همان وضعیت به شیوه‌ای مطلوب مقایسه کرد.[۶۴] درهرحال، جالب است بدانیم که این یافته‌ها برای مقایسه‌های اجتماعی خارجی (یعنی مقایسه کردن نتایج شما با افراد دیگر

خارج از محیط مذاکره ای که هم اکنون انجام گرفت) درباره‌ی مقایسه‌های اجتماعی " داخلی " (مقایسه کردن نتایج شما با نتایج طرفی که همین حالا با او مذاکره کردید) صحت ندارد. دلیل این حالت این است که مقایسه‌ها با طرف مقابل- حتی موارد خوب - توجه مذاکره‌کننده را به موقعیت‌های گذشته معطوف می‌کند تا ارزش‌های بیشتری به دست آورند.

احساسات منفی اغلب برای مذاکره کنندگان نتایج منفی در بردارند.
چنان که پیش از این اشاره کردیم، احساسات منفی ممکن است یا مبتنی بر افسردگی باشند یا به خاطر اضطراب ایجاد شوند، یک یا هر دو طرف ممکن است احساسات را درک کنند و رفتار یکی از آن‌ها واکنش‌های احساساتی شخص دیگر را تحریک می‌کند. بعضی از نتایج خاص بررسی‌ها شامل این موارد هستند:

- *احساسات منفی باعث می‌شوند مذاکره کنندگان وضعیت را به‌گونه‌ای رقابتی یا پراکنده توصیف کنند.* حالت منفی احتمال این‌که مذاکره کننده نسبت به طرف دیگر رفتار خصومت آمیز بیشتری اتخاذ کند را افزایش می‌دهد.[۶۵] این رفتار بد در مذاکره، حالت پراکنده‌ی بیشتری را نسبت به موضوعات به وجود می‌آورد.
- *احساسات منفی ممکن است توانایی مذاکره کننده را برای بررسی درست وضعیت از بین ببرد که این مسأله تأثیر معکوسی بر نتایج فردی دارد.* تحقیقات نشان می‌دهد مذاکره کنندگانی که عصبانی هستند، در مقایسه با افراد معمولی، درباره‌ی منافع طرف مقابل و به‌دست آوردن منافع خود درست قضاوت نمی‌کنند.[۶۶] نکته‌ی جالب توجه این است که به کاربری آزمایشی عصبانیت در این تحقیق با خود مذاکره ارتباطی نداشت - عصبانیت در طی چیزی ایجاد شده بود که افراد مورد آزمایش آن را یک مورد جدا نامیده و می‌گفتند پیش از آزمایش مذاکره قرار دارد. این تأثیر بعدی عصبانیت،

قدرت احساس منفی را برجسته‌تر می‌سازد تا توجه شخص را از موضوع مذاکره منحرف کند.

- *احساس منفی ممکن است اختلافات طرفین را بیشتر کند.* وقتی مذاکره کنندگان حال و حوصله ندارند، بخصوص وقتی هر دو طرف دلسرد و نگران هستند و دیگری را مقصر می‌دانند ناسازگاری‌ها تاحدی حالت خصوصی پیدا می‌کنند، تعداد موارد ناسازگاری بیشتر می‌شود و گروه‌های دیگر ممکن است به مشاجره کشانده شوند.[۶۷]
- *احساسات منفی ممکن است سبب شود تا طرفین تلافی کنند و با نتایج مذاکره‌ی تکمیلی مخالفت کنند.* وقتی که طرفین از دست هم عصبانی هستند و کنش و واکنش اخیر آن‌ها سبب شده تا طرف شخص دیگر را تنبیه کند، طرف دیگر ممکن است بخواهد تلافی کند.[۶۸] همچنین احساسات منفی ممکن است نتایج مؤثر کمتری را به وجود آورد. هر چه مذاکره کننده طرف دیگر را به خاطر رفتار بد در کنش و واکنش قبلی بیشتر مسؤول بداند، از دست او بیشتر عصبانی است و ترحم کمتری نسبت به وی دارد. این کار باعث می‌شود تا شخص نسبت به منافع طرف مقابل بی‌توجه شود و به پیدا کردن راه‌حل‌های مذاکره برای رسیدن به منافع مشترک تمایلی نشان ندهد.[۶۹]

جنبه‌های فرآیند مذاکره می‌توانند احساسات منفی را به وجود آورند. همانند احساسات مثبت، تحقیقی که پیامدهای احساساتی منفی را بررسی می‌کند تازگی دارد و محدود است. درباره‌ی نتایج تحقیق دو یافته وجود دارد:

- *ممکن است احساسات منفی در اثر شیوه‌ی تفکر رقابتی به وجود بیایند.* مذاکره کنندگانی که برداشت‌های آنان درباره وضعیت به صورت نتایج ثابت افسانه‌ای است نسبت به کسانی که گرایش تکمیلی دارند درباره‌ی نتایج مذاکره شده رضایت کمتری دارند. این مورد از این برداشت سرچشمه می‌گیرد که وقتی با دید صفر

مجموع به مذاکره توجه کنیم، منافع طرف مقابل برای خود شخص یک زیان مساوی شمرده می‌شود.[۷۰]

- *احساسات منفی ممکن است در اثر مشکلات ایجاد شوند.* وقتی مذاکره به بن بست منتهی می‌شود مذاکره کنندگان در مقایسه با کسانی که با موفقیت به توافق رسیده‌اند احساسات منفی مثل عصبانیت و ناکامی را تجربه خواهند کرد.[۷۱] در هر حال افرادی که در توانایی برای مذاکره کردن اعتماد به نفس بیشتری دارند احساس منفی داشتن به دلیل گرفتاری و مشکلات را کمتر تجربه خواهند کرد. این مسأله اهمیت دارد چرا که گرفتاری همیشه چیز بدی نیست - هدف به دست آوردن یک نتیجه‌ی مطلوب است نه فقط رسیدن به یک توافق.

تأثیر احساسات مثبت و منفی در مذاکره. به‌طوری که در این قسمت توضیح می‌دهیم، احساسات مثبت و منفی هر دو می‌توانند نتایج معکوسی را دربرداشته باشند:

- *احساسات مثبت ممکن است نتایج منفی را ایجاد کنند.* ابتدا مذاکره‌کنندگانی که روحیه‌ی خوبی دارند ممکن است نخواهند دلایل و سخنان طرف مقابل را به‌دقت بررسی کنند، در نتیجه نسبت به روش‌های فریبنده‌ی طرف دیگر که اهل رقابت است بیشتر حساسیت نشان خواهند داد.[۷۲] علاوه بر این مذاکره کنندگانی که احساس خوب دارند، کمتر به استدلال‌های طرف مقابل توجه می‌کنند و در نتیجه ممکن است نتایج بهینه‌ی کمتری را به‌دست آورند.[۷۳] در نهایت اگر احساسات خوب انتظارات مثبت زیادی را به وجود آورند گروه‌هایی که نمی‌توانند به توافق‌های تکمیلی برسند شاید بیشتر شکست بخورند و طرف مقابل را با خشونت تهدید کنند.[۷۴]

- *احساسات منفی می‌توانند نتایج مثبتی را به وجود آورند* همان‌گونه که در مذاکره احساسات مثبت می‌توانند نتایج منفی را ایجاد کنند،

احساسات منفی نیز می‌توانند نتیجه‌ی معکوس داشته باشند. اول این‌که احساس منفی ارزش اطلاع رسانی دارد، به گروه‌ها هشدار می‌دهد که وضعیت دشوار است و باید توجه بیشتری داشت که این باعث می‌شود آن‌ها کناره‌گیری کنند یا مشکل را برطرف کنند.[۷۵] وجود حالت عصبانیت به طرف مقابل اطلاع می‌دهد که در روابط مشکلی وجود دارد و باعث می‌شود تا هر دو طرف سعی کنند مشکل را برطرف سازند. بنابراین عصبانیت می‌تواند به عنوان نشانه‌ی خطری به‌کار رود و سبب شود تا هر دو طرف به‌طور مستقیم با مشکل روبه‌رو شوند و برای برطرف کردن آن به دنبال یک راه حل باشند.[۷۶]

احساسات می‌توانند از لحاظ راهبردی به عنوان نخستین ترفند به کار برده شوند گفتگوی ما درباره‌ی احساسات به‌گونه‌ای بود که گویی واقعی بودند. با توجه به قدرتی که احساسات در هدایت کردن طرف مقابل به سوی نقطه نظرهای شخص دارند می‌توانند به طور راهبردی و با مهارت به عنوان روش‌های مؤثر در مذاکره به کار برده شوند. برای مثال مذاکره کنندگان ممکن است به‌طور عمدی احساس را به کار برند تا طرف مقابل عقاید خاصی را بپذیرد یا کارهای بخصوصی انجام دهد.[۷۷] در یک بررسی، مذاکره کنندگانی که تعلیم دیده بودند تا یک حالت احساساتی مثبت را به کار ببرند، در مقایسه با آن‌هایی که راهبردی منفی یا بی طرفانه را به‌کار می‌بردند، می‌توانستند به توافقی برسند که روابط کاری آینده را بین گروه‌ها به وجود می‌آورد. شاید مذاکره‌کنندگانی که حالت احساساتی مثبتی نشان می‌دادند پیشنهاد نهایی را می‌پذیرفتند.[۷۸]

گذشته از حالت راهبردی احساسات خود شخص (که ممکن است واقعی یا ساختگی باشد) مذاکره کنندگان ممکن است به کنترل و سامان‌دهی احساسات گروه دیگر نیز بپردازند. مذاکره کنندگان خبره می‌توانند پیغام‌های خود را چنان تنظیم کنند که با برداشت آن‌ها از وضعیت احساساتی طرف مقابل سازگاری داشته باشد.[۷۹] بعضی از روان

شناسان توانایی درک و تنظیم احساسات را به عنوان تفاوت فردی ثابتی در نظر می‌گیرند که به تیزهوشی احساسی معروف است.[۸۰]

خلاصه‌ی فصل

در این فصل نقش برداشت، درک و احساس در مذاکره را از چندین جنبه بررسی کردیم. بخش اول فصل، نظر اجمالی خلاصه شده‌ای را درباره‌ی فرآیند ادراکی ارائه داده است و چهار نوع تحریف‌های ادراکی شامل: کلیشه‌سازی، کژاندیشی‌ها، برداشت‌های انتخابی و برآوردها را بررسی کرد. سپس درباره‌ی این موضوع صحبت کردیم که چگونه تشکیل ساختار، قوه‌ی ادراک را در مذاکره تحت تأثیر قرار می‌دهند و تشکیل ساختار مجدد و گسترش موضوع چگونه برداشت‌های مذاکره کننده را در طی مذاکره عوض می‌کنند.

در قسمت بعدی این فصل درباره‌ی یکی از مهم‌ترین زمینه‌های جدید بررسی در مذاکره یعنی گرایش‌های شناختی صحبت شد. این موضوع با در نظر گرفتن راه‌هایی برای کنترل سوء تفاهم و گرایش‌های شناختی در مذاکره همراه بود. در قسمت پایانی، درباره‌ی حالت و احساس در مذاکره گفتگو کردیم.

فهرست منابع و مآخذ

۱.Babcock،Wang و Loewenstein، سال ۱۹۹۶؛de Dreu و Van Lange، سال ۱۹۹۵ و Thompson، سال ۱۹۹۵؛ Thompson وHastie، سال ۱۹۹۶a

۲. de Dreu، سال ۲۰۰۳؛Devine، سال ۱۹۸۹؛Forgas و Fiedler، سال ۱۹۹۶

۳. Sheirf،Harvey،White،Hood و Sheirf، سال ۱۹۸۸

۴. Cooper، سال ۱۹۸۱

۵. Bruner و Tagiuri، سال ۱۹۵۴

۶. Ibid

۷. Bateson، سال ۱۹۷۲؛Goffman، سال ۱۹۷۴

۸. Putnam و Holmer، سال ۱۹۹۲، صفحه‌ی ۱۲۹

۹.Buechler، سال ۲۰۰۰، صفحه‌ی ۴۱

۱۰.Thompson، سال ۱۹۹۸

۱۱. Roth و Sheppard، سال ۱۹۹۵

۱۲.Follett، سال ۱۹۴۲، بازگو شده در نوشته‌های Putnam و Holmer، سال ۱۹۹۲

۱۳. شایان ذکر است که خود ساختارها را نمی‌توان " دید ". آن‌ها چیزهای جداگانه، برداشت‌ها و تفکرهایی هستند که مردم برای تشریح یک موقعیت، سازماندهی اطلاعات، تعیین این‌که چه چیزی مهم است و چه چیزی اهمیت ندارد و موارد دیگر به کار برده می‌شوند. ما می‌توانیم ساختارهای مردم را با پرسیدن درباره‌ی آن، گوش دادن به حرف‌های آنان و با توجه به رفتارشان تشکیل دهیم. همچنین می‌توانیم با توجه به این‌که به کدام یک از جنبه‌های یک موقعیت باید توجه کرد و بر آن‌ها تأکید و تمرکز کنیم یا از آن‌ها چشم‌پوشی کنیم - و با توجه به گفته‌ها و اعمال خود، ساختارهایمان را درک کنیم. در هر صورت شخص نمی‌تواند ساختاری را ببیند و آن را به‌طور بسیار دقیق ارزیابی کند.

۱۴.Gray، سال ۱۹۸۹؛Gray و Donnellon، سال ۱۹۹۷؛Lewicki،Gray و Elliott، سال ۲۰۰۳

۱۵. Gray، سال ۱۹۹۱، ۱۹۹۷؛ Lewicki، Gray و Elliott، سال ۲۰۰۳
۱۶. Ury، Brett و Goldberg، سال ۱۹۸۸
۱۷. Felstiner، Abel و Sarat، سال ۸۱-۱۹۸۰
۱۸. Jensen، سال ۱۹۹۵
۱۹. Putnam و Wilson، سال ۱۹۸۹؛ Putnam، Wilson و Turner، سال ۱۹۹۰
۲۰. Ikle، سال ۱۹۶۴
۲۱. Lewicki، Weiss و Lewin، سال ۱۹۹۲، صفحه‌ی ۲۲۵
۲۲. Zartman، سال ۱۹۷۷؛ Zartman و Berman، سال ۱۹۸۲
۲۳. Putnam، سال ۱۹۹۴
۲۴. یافته‌های این روش در نظریه‌ی تصمیم اخلاقی و نظریه‌ی چشم‌اندازهای قضاوت فرد و تصمیم‌گیری (برای مثال در نوشته‌های Bazerman، سال ۱۹۹۸؛ Neale و Bazerman، سال ۱۹۹۱؛ Tversky و Kahnemann، سال ۱۹۸۱وجود دارند). برای بررسی بیشتر به نوشته‌هایBazerman و Carroll، سال ۱۹۸۷؛ Neale و Bazerman، سال ۱۹۹۲b؛ Thompson و Hastie، سال ۱۹۹۰bرجوع کنید. این‌که مذاکره‌کنندگان برداشت نادرستی از اطلاعات داشته باشند یا به‌گونه‌ای نادرست به اطلاعات رسیدگی کنند، موضوع تکنیکی متفاوتی است که از حوزه‌ی بحث این کتاب خارج است.
۲۵. Brockner، سال ۱۹۹۲؛ Staw، سال ۱۹۸۱
۲۶. Thompson، سال ۱۹۹۰b
۲۷. Pinkley، Griffith و Northcraft، سال ۱۹۹۵؛ Thompson و Hastie، سال ۱۹۹۰a، ۱۹۹۰b
۲۸. Harinck، de Dreu و Van Vianen، سال ۲۰۰۰
۲۹. Diekmann، Tenbrunsel، Shab، Schroth و Bazerman، سال ۱۹۹۶؛ Kristnsen و Garling، سال ۱۹۹۷؛ Ritov، سال ۱۹۹۶
۳۰. Northcraft و Neale، سال ۱۹۸۷
۳۱. Bazerman، Magliozzi و Neale، سال ۱۹۸۵؛ de Drue، Carnevale، Emans و vande Vliert، سال ۱۹۹۴؛ Neale، Huber و Northcraft، سال ۱۹۸۷؛ Schurr، سال ۱۹۸۷. در هر حالBottom (در سال ۱۹۹۸) شواهدی را فراهم

می‌کند که بر مبنای آن، تأثیری که تشکیل ساختار و تمایل بـه خطـر بـر نتایج مذاکره دارد بر اساس ماهـیت مذاکره تغـییر می‌کند.

۳۲. Kaherman و Tversky، سال ۱۹۷۹

۳۳. Neale و Bazerman، سال ۱۹۹۲a، صفحه‌ی ۵۰

۳۴. Bazerman و Neale، سال ۱۹۹۲، صفحه‌ی ۳۹

۳۵. Ball، Bazerman و Carroll، سـال ۱۹۹۱؛ Bazerman و Samuleson، سـال ۱۹۸۳؛ Foreman و Murnighan، سال ۱۹۹۶

۳۶. Neale و Bazerman، سال ۱۹۸۳

۳۷. Lim، سال ۱۹۹۷

۳۸. Bottom و Pease، سال ۱۹۹۹

۳۹. Heider، سال ۱۹۵۸

۴۰. Jones و Nisbett، سال ۱۹۷۶

۴۱. Babcock، Wang و Loewenstein، سال ۱۹۹۶

۴۲. de Dreu، Nauta و van de Vliert، سال ۱۹۹۵

۴۳. Ross، Greene و House، سال ۱۹۷۷

۴۴. Kahneman، Knetsch و Thaler، سال ۱۹۹۰

۴۵. Bazerman، Moore و Gillespi، سال ۱۹۹۰، صفحه‌ی ۱۲۸۸

۴۶. Carroll، Bazerman و Maury، سال ۱۹۸۸

۴۷. Carroll، Delquie، Halpern و Bazerman، سال ۱۹۹۰

۴۸. Stillenger، Epelbaum، Keltner و Ross، سال ۱۹۹۰

۴۹. Neale و Bazerman، سال ۱۹۹۲b

۵۰. Stillenger et al، سال ۱۹۹۰

۵۱. Babcock و Loewenstein، سـال ۱۹۹۷؛ Foreman و Murnighan، سـال ۱۹۹۶؛ Thompson و Hastie، سال ۱۹۹۰a

۵۲. Arunachalam و Dilla، سال ۱۹۹۵

۵۳. Kahneman و Tversky، سال ۱۹۷۹

۵۴. برای بررسی‌هـای متـون تحقــیقاتی دربـاره‌ی احـساس در مـذاکره بـه نوشته‌های Allred، Mallozzi، Matsui و Raia، سـال ۱۹۹۷؛ Barry، Flumer

Van Kleef و، سال ۲۰۰۴، Barry و Oliver، سـال ۱۹۹۶ و Kumar، سـال ۱۹۹۷ رجوع کنید
۵۵. Forgas، سال ۱۹۹۲؛ Parrott، سال ۲۰۰۱
۵۶. Carver و Scheir، سال ۱۹۹۰
۵۷. Kumar ، سال ۱۹۹۷
۵۸. Higgins، سال ۱۹۸۷
۵۹. Berkowitz، سال ۱۹۸۹
۶۰. Carnevale و Isen، سال ۱۹۸۶؛ Isen و Baron، سال ۱۹۹۱
۶۱. Baron، سـال ۱۹۹۰؛ Druckman و Broome، سـال ۱۹۹۱؛ Pruitt و Carnevale، سال ۱۹۹۳
۶۲. Kramer، Pommerenke و Newton، سال ۱۹۹۳
۶۳. Hegtvedt و Killian، سال ۱۹۹۹
۶۴. Novemsky و Schweitzer، در حال انتشار
۶۵. Veitch و Griffith، سال ۱۹۷۶
۶۶. Gonzalez، Lerner، Moore و Babcock، سال ۲۰۰۴
۶۷. Kumar، سال ۱۹۹۷
۶۸. Allred، سال ۱۹۹۸؛ Bies و Tripp، سال ۱۹۹۸
۶۹. Allred، Mallozzi، Matsui و Raia، سال ۱۹۹۷
۷۰. Thompson و DeHarpport، سال ۱۹۹۴
۷۱. O'Connor و Arnold، سال ۲۰۰۱
۷۲. Bless، Bohner، Schwaz و Strack، سال ۱۹۹۸
۷۳. Kumar، سال ۱۹۹۷
۷۴. Parrott، سال ۱۹۹۴
۷۵. van de Vliert، سال ۱۹۸۵
۷۶. Daly، سال ۱۹۹۱
۷۷. Barry، سال ۱۹۹۹
۷۸. Kopelman، Rosette و Thompson، سال ۲۰۰۴
۷۹. Thompson، Nadler و Kim، سال ۱۹۹۹
۸۰. Mayer، Salovey و Caruso، سال ۲۰۰۰

فصل ۶

ارتباط

گذشته از ماهیت، مذاکره حالتی از ارتباط بین شخصی است. روش‌های شفاهی و غیرشفاهی مذاکره هر دو برای رسیدن به هدف و از بین بردن اختلاف‌ها مهم هستند. در این فصل فرآیندی را بررسی می‌کنیم که از طریق آن مذاکره کنندگان درباره‌ی منافع، موقعیت‌ها و اهداف خود صحبت می‌کنند و در عین حال از منافع، موقعیت‌ها و اهداف طرف مقابل و وضعیت کلی مذاکره باخبر می‌شوند. فصل با گفتگو درباره‌ی این‌که چه مواردی در طول مذاکره مورد بررسی قرار می‌گیرند آغاز می‌شود و پس از آن درباره‌ی این موضوع توضیح داده می‌شود که مردم در مذاکره چگونه رابطه برقرار می‌کنند. در نهایت، فصل با این موضوع خاتمه می‌یابد که چگونه باید ارتباط را در مذاکره پیشرفت داد و درباره‌ی نکات خاصی که باید در پایان مذاکره به آن توجه شود نیز صحبت خواهد شد.

در طول مذاکره درباره‌ی چه چیزی صحبت می‌شود؟

یکی از مسائل اساسی که محققین در ارتباط و مذاکره بررسی کرده‌اند موضوعی است که در طول مذاکره درباره‌ی آن گفتگو می‌شود. این مورد

حالت‌های گوناگونی دارد، اما در اصل شامل اجرای نقش‌های مذاکره‌ای به‌صورت صوتی و ویدئویی است و الگوهای ارتباطی که در آن‌ها روی می‌دهد را تحلیل می‌کند. در یک بررسی، محققین از مدیرانی فیلمبرداری کردند که در یک مذاکره‌ی یک ساعته که سه نفر و دو شرکت نفت را در برمی‌گرفت شرکت داشتند.[1] محققین متوجه شدند که بیش از هفتاد درصد روش‌های شفاهی که خریداران و فروشندگان در مذاکره از آن استفاده می‌کردند تکمیلی بودند. علاوه بر این، آن‌ها می‌خواستند دو جانبه رفتار کنند- هنگامی که یک طرف از روش تکمیلی استفاده می‌کرد، طرف دیگر نیز با همین روش واکنش نشان می‌داد.

بیشتر ارتباط‌ها در طول مذاکره درباره‌ی اولویت‌های مذاکره‌کننده نیست.[2] گرچه به مثابه‌ی عملکرد موضوعاتی که مورد مذاکره قرار می‌گیرند، آمیزه‌ی مذاکره‌ی تکمیلی در مقایسه با مذاکره‌ی پراکنده متفاوت است، واضح است که تا اندازه‌ای محتویات ارتباط، نتایج به دست آمده در مذاکره را به وجود می‌آورد.[3] برای مثال یکی از طرفین ممکن است درباره‌ی مسائل خاص (مانند علت انتخاب تولید کننده متفاوت) صحبت نکند، بنابراین احتمال دارد طرف مقابل او (برای مثال تولید کننده‌ای که انتخاب نشده است) از علت بعضی از نتایج ایجاد شده آگاه نباشد. در بخش بعدی درباره‌ی پنج گروه مختلف ارتباط‌ها که در مذاکره به وجود می‌آیند صحبت می‌کنیم و بعد این موضوع را بررسی می‌کنیم که آیا ارتباط‌های بیشتر همیشه از ارتباط کمتر بهتر است یا نه.

۱. پیشنهادها، پیشنهادهای متقابل و انگیزه‌ها

مهم‌ترین ارتباط‌ها در مذاکره آن‌هایی هستند که پیشنهادها و پیشنهادهای متقابل را ارائه می‌دهند.[4] افرادی که چانه‌زنی می‌کنند اولویت‌های مشخصی دارند و با عمل کردن بر طبق آن اولویت‌ها رفتارهای منطقی را بروز می‌دهند. اولویت‌های یک مذاکره‌کننده، انگیزه‌های اصلی او را تا اندازه‌ای مشخص می‌کند، این انگیزه‌ها در مذاکره نیز مورد گفتگو قرار می‌گیرند و می‌توانند تأثیر مهمی را بر اعمال طرف مقابل و نتایج مذاکره داشته باشند. چارچوب ارتباطی مذاکره بر این فرضیه مبتنی است که (۱) صحبت درباره‌ی پیشنهادها فرآیندی

متغیر است (یعنی پیشنهادها با گذشت زمان تغییر می‌کنند)؛ (۲) فرآیند پیشنهاد دادن تکمیلی است (افرادی که چانه‌زنی می‌کنند یکدیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند) و (۳) عوامل داخلی و خارجی بی‌شماری (مانند محدودیت زمانی؛ معیارهای روابط متقابل، راه‌های فرعی دیگر و فشارهای طرفداران) کنش و واکنش‌ها را هدایت می‌کنند و " باعث می‌شوند شخصی که چانه زنی می‌کند پیشنهاد خود را عوض کند."[۵] به بیان دیگر فرآیند پیشنهاد- پیشنهاد متقابل، فرآیندی متحرک و کنش و واکنشی است و به محدودیت‌های محیطی و وضعیتی وابسته است. این فرآیند مقیاس‌های مذاکره را پیوسته تغییر می‌دهد و در نهایت میزان چانه زنی را کم می‌کند و گفتگو را در جهت توافق هدایت می‌کند.

۲. اطلاعات درباره‌ی راه‌های دیگر

در هر صورت ارتباط در مذاکره به تبادل پیشنهادها و پیشنهادهای متقابل محدود نمی‌شود. جنبه‌ی مهم دیگری که بررسی می‌شود این است که درمیان گذاشتن اطلاعات با طرف مقابل چگونه فرآیند مذاکره را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای مثال آیا فقط داشتن بهترین راه برای توافق مذاکره شده (BATNA) برای برتری مذاکره کننده بر طرف دیگر کافی است؟ آیا طرف باید درباره‌ی BATNA خود به دیگری اطلاع دهد؟ تحقیقات نشان می‌دهد که وجودBATNA، بسیاری از چیزها را در مذاکره عوض می‌کند، برای مثال: (۱) مذاکره کنندگانی کهBATNA های آن‌ها جذاب است در مقایسه با افرادی کهBATNA های جالبی نداشتند، امتیازهای ذخیره‌ای را برای خود به وجود آوردند که از آنچه همتایان آن‌ها داشتند بالاتر بود؛ (۲) مذاکره کنندگانی که همتایان آن‌ها BATNA های جالب توجهی داشتند امتیازهای ذخیره‌ای کمتری را برای خود نگه می‌داشتند و (۳) هنگامی که هر دو طرف از BATNA جذابی که یکی از مذاکره‌کنندگان داشت باخبر بودند، آن مذاکره کننده نتیجه‌ی مذاکره‌ای مثبت بیشتری به دست می‌آورد.[۶] نتیجه‌ی این تحقیق نشان می‌دهد که اگر مذاکره کنندگانی که BATNA جذابی دارند بخواهند مزایای کلی آن را به دست آورند باید موضوع را به طرف مقابل اطلاع دهند. ما به این موضوع

تأکید می‌کنیم کـه افــزودن آن حالـت و لحنــی کـه بـرای دادن اطلاعـات درباره‌ی BATNA های جذاب بـه کـار مـی‌رود اهــمیت دارد. آگـاه کـردن شخص درباره‌ی راه‌های دیگر به شیوه‌ای مؤدبانه (و حتی زیرکانه)، می‌توانـد بدون ناراضی کردن، او را تحت فــشار بگـذارد. از سـوی دیگـر نـشان دادن یکBATNA خوب به طرف مقابـل بـه‌گونـه‌ای خیـره کننـده یـا بـا حـالتی افاده‌آمیز ممکن است نوعی ستیزه جویی و تهـدید به‌شمار آید.

۳. آگاهی از نتایج

لای تامپسون[1] که یک محقـق اسـت بـه هــمراه هــمکاران‌اش تـأثیرات در میان گذاشتن انواع گوناگون اطلاعات را بر ارزیابی‌های شخص مذاکره کننده درباره‌ی موفقیت بررسی کردند.[7] تحقـیق به این موضـوع توجـه داشـت کـه اشخاص برنده و بازنده چگونه نتـایج مـذاکره‌ی خـود را ارزیـابی مـی‌کردنـد (افـراد برنده، مذاکره‌کننـدگانی بودنـد کـه در ظاهــرسازی مـذاکره امتیـاز بیشتری به دست می‌آوردند). تامپسون و هـمکاران‌اش دریافـتند که وقــتی برندگان و بازندگان درباره‌ی وضعـیت طرف مقابل اطلاعــی نداشـتند نتـایج خود را مانند هـم ارزیابی می‌کردند، اما اگر متوجه می‌شدند که او موفـق‌تـر بود یا از نتایج کار خود راضی بود، نسبت به نتایج خـود چنـدان خـوش‌بـین نبودند. تحقـیق دیگر نشان می‌دهــد کـه حتـی وقــتی مـذاکره کننـدگان متوجه می‌شوند طرف مقابل در کار خود تاحـدی ناموفــق بـود، نـسبت بـه زمانی که اطلاعات مشابهی ندارند نتایج بـرای آن‌هـا کمتـر رضـایت بخـش است.[8] مجموع این نتایج نشان می‌دهـد که مذاکره کننـدگان بایـد هــنگام استفاده‌ی مشترک از نتایج یا حتی واکنش‌های مثبت خود نسبت بـه آن‌هـا با طرف مقابل محتاطانه رفـتار کنند، بخـصوص اگـر قــرار باشـد در آینـده دوباره با وی مذاکره کنند.

۴. توضیحات اجتماعی

نوع دیگری از ارتباط که در طول مذاکره پیش می‌آید "توضیحات اجتماعی" است که مذاکره‌کنندگان بخصوص وقتی مـی‌خواهنـد خبـر بـدی را توجیـه

---

1 Leigj Thompson

کنند برای توضیح دادن موضوعات به طرف مقابل از آن استفاده می‌کنند.[۹] در این‌جا سه نوع توضیح اهمیت دارند: (۱) توضیح درباره‌ی شرایط محدود، که در آن مذاکره‌کنندگان توضیح می‌دهند به‌جز موقعیت‌های اتخاذ شده گزینه‌ی دیگری نداشتند؛ (۲) توضیحات درباره‌ی تبرئه کردن، که در آن مذاکره‌کنندگان موقعیت‌های خود را از یک چشم انداز وسیع‌تر توضیح می‌دهند و بیان می‌کنند که گرچه ممکن است موقعیت فعلی آن‌ها منفی به نظر برسد اما در اثر انگیزه‌های مثبت ایجاد می‌شود (مثل یک اشتباه به‌جا) و (۳) توضیحات درباره‌ی به وجود آوردن ساختار مجدد، که در آن نتایج را می‌توان با تغییر شرایط توضیح داد (تلاش کم برای به‌دست آوردن منافع طولانی مدت).[۱۰] مذاکره کنندگانی که توضیح‌های گوناگونی می‌دهند احتمال دارد نتایج بهتری به دست آورند و نتایج منفی تأثیرات بد را می‌توان با تبادل نظر درباره‌ی آن‌ها از بین برد.[۱۱]

۵. تبادل نظر درباره‌ی فرآیند

در نهایت بعضی از ارتباط‌ها درباره‌ی خود فرآیند مذاکره هستند- مذاکره چگونه پیش می‌رود یا برای بهبود وضعیت باید چه شیوه‌هایی را اتخاذ کرد. برای مثال بعضی از راهبردهای ارتباطی در مذاکره به این دلیل به کار می‌روند تا افزایش نزاع‌ها که به بن بست یا نتایج مطلوب کمتر منتهی می‌شوند را متوقف کنند.[۱۲] یکی از این راهبردها توجه به اعمال ستیزه‌جویانه‌ی طرف دیگر و زیانبخش نامیدن فرآیند مذاکره است. تحقیقی که افزایش نزاع‌ها را بررسی می‌کند نشان می‌دهد مذاکره‌کنندگانی که می‌خواهند افزایش نزاع‌ها را متوقف کنند باید با فشارهای طبیعی مقاومت کنند تا در برابر ارتباط‌های ستیزه‌جویانه‌ی طرف مقابل مقابله به مثل نشان دهند.[۱۳]

آیا اطلاعات بیشتر، همیشه بهتر است؟

بعضی از تحقیقات نشان داده است که دریافت اطلاعات فراوان در طول مذاکره ممکن است به ضرر مذاکره کنندگان باشد؛ گاهی اوقات آن را تأثیر ضعف به دلیل وجود اطلاعات می‌نامند.[۱۴] مذاکره‌کنندگانی که اولویت‌های

کامل هر دو طرف را می‌دانند ممکن است نسبت به آن‌هایی که این اطلاعات را ندارند در تشخیص نتایج منصفانه، با مشکل روبه‌رو شوند.

شواهدی وجود دارد مبنی بر این‌که داشتن اطلاعات بیشتر خود به خود، نتایج مذاکره‌ای بهتری را به‌وجود نمی‌آورد. یک بررسی نشان داد که میزان اطلاعات مبادله شده همواره صحت نهایی برداشت‌های طرفین را درباره‌ی اولویت‌های یکدیگر بیشتر نمی‌کند.[15] بنابراین تأثیر تبادل اطلاعات مناسب بر نتایج مذاکره همیشه آن‌گونه که مردم انتظار دارند، مستقیم نیست - یعنی صرف تبادل اطلاعات، خود به خود به درک بهتر اولویت‌های طرف دیگر یا نتایج مذاکره‌ای بهتر منتهی نمی‌شود.

مردم در مذاکره چگونه ارتباط برقرار می‌کنند؟

در حالی که این نکته آشکار است که روش برقراری ارتباط مردم به اندازه‌ی آنچه می‌خواهند بگویند مهم است، تحقیقات جنبه‌های مختلف روش برقراری ارتباط مردم در مذاکره را بررسی کرده است. در این‌جا سه جنبه‌ی مربوط به " چگونگی " ایجاد ارتباط را بررسی می‌کنیم که عبارت‌اند از: ویژگی‌های زبانی که افراد برقرارکننده‌ی ارتباط از آن استفاده می‌کنند، استفاده از ارتباط‌های غیرشفاهی در مذاکره و انتخاب یک کانال ارتباطی برای فرستادن و دریافت کردن پیغام‌ها.

به صورت شفاهی

در مذاکره، زبان در دو سطح کاربرد دارد: سطح *منطقی* (برای پیشنهادها) و سطح *واقعی* (معناشناسی، ترتیب منظم و حالت). معنایی که با یک پیشنهاد یا گفته بیان می‌شود ترکیبی است از یک پیغام ظاهری منطقی و چند پیغام واقعی (یعنی پیغام‌های اشاره شده یا برداشت شده). به‌بیان دیگر موضوعی که اهمیت دارد این نیست که چه چیزی گفته می‌شود و چگونه گفته می‌شود، بلکه این است که در دریافت پیغام چه اطلاعات اضافی، مبهم یا زیر سطحی مد نظر است. با بیان کردن پیغام، تهدیدها را در نظر داشته باشید. ما اغلب نه تنها در برابر محتوای یک پیغام تهدیدآمیز، که (اغلب قاطعانه‌تر) در برابر پیغام نهفته‌ی آن نیز از خود واکنش نشان

می‌دهیم. تهدیدها می‌توانند با تغییر شدت یا لحن زبانی که برای بیان آن‌ها استفاده می‌شود معتبرتر شوند یا بیشتر قانع کننده باشند.[۱۶]

اگرچه هدف، دستور دادن یا وادار کردن، فروختن، متقاعد کردن یا به دست آوردن یک تعهد باشد، به نظر می‌رسد شیوه‌ی برقراری ارتباط گروه‌ها در مذاکره به توانایی شخص سخنگو برای به رمز درآوردن پیغام‌ها و نیز توانایی شنونده برای درک و رمز گشایی آن‌ها ارتباط داشته باشد. علاوه بر این، استفاده‌ی مذاکره کنندگان از اصطلاحات یا سبک‌های گفتاری، بخصوص در مذاکرات بین فرهنگی اغلب مشکل ساز است. شاید معنای حرفی که زده می‌شود برای گوینده واضح باشد اما برای شنونده مبهم است (برای مثال " تا پایان کار با شما خواهم بود "- جمله‌ای است بر پایه‌ی قولی مثبت از بعضی از امریکایی‌های محلی که برای افرادی که دارای زمینه‌های فرهنگی مختلف هستند، حتی خود امریکایی‌ها، گنگ و مبهم است). حتی اگر معنی واضح باشد انتخاب یک کلمه یا استعاره ممکن است کمبود حساسیت را نشان دهد یا حالتی از نپذیرفتن را ایجاد کند، مثل زمانی که مردم اغلب مسائل کاری راهبردی را با استفاده از استعاره‌های ورزشی بیان می‌کنند (" خب، حالا که همه چی داره خوب پیش می‌ره نباید موضوع رو نیمه کاره رها کنیم.") از آن‌جایی که مردم دراصل از این ناتوانی در ایجاد ارتباط با اشخاص در فرهنگ خود، آگاه نیستند، حاضرند با افرادی از فرهنگ‌های مختلف معامله کنند، اما نمی‌خواهند از چنین عواملی که ایجاد ارتباط را غیر ممکن می‌سازند استفاده کنند.

در نهایت انتخاب کلمات به‌وسیله‌ی مذاکره کننده نه تنها به موقعیتی اشاره می‌کند، بلکه آن را پیش بینی کرده و تشکیل می‌دهد. تونی سیمونز[۱] که یک محقق است الگوهای زبان شناسی ارتباط در مذاکره را بررسی کرد و متوجه شد افرادی که جملات آن‌ها بیان کننده‌ی وجود منافع در موضوع مذاکره و روابط با طرف مقابل بود، نسبت به کسانی که جملات آن‌ها تنها به موضوع یا رابطه مربوط می‌شد راه‌حل‌های بیشتر و بهتری به دست می‌آوردند.[۱۷]

1. Tony Simons

به صورت غیر شفاهی

بیشتر چیزی که مردم در مذاکره به هم می‌گویند از طریق ارتباط‌های غیر شفاهی یا غیر کلامی منتقل می‌شود. مثال‌ها در این مورد شامل احساسات نموداری روی صورت، زبان و حالت بدن، حرکت سر و آهنگ صدا هستند. بعضی از حالت‌های غیر کلامی که *رفتارهای توجهی* نام دارند، به خصوص در ایجاد ارتباط با شخص دیگر در طول کنش و واکنش‌های هماهنگ مانند مذاکره در عمل اهمیت دارند؛ به طرف مقابل اطلاع می‌دهند که حرف او را گوش می‌دهید و او را نیز آماده می‌کنند تا پیغام شما را دریافت کند. در این قسمت سه رفتار توجهی مهم را بررسی می‌کنیم که عبارت‌اند از: تماس از طریق چشم، حالت بدن و تشویق کردن.

از طریق چشم ارتباط برقرار کنید. افراد فریبکار و ترسو نباید در چشم مردم نگاه کنند. شاعران می‌گویند چشم نوعی عدسی است که به ما اجازه می‌دهد به درون روح یک فرد نگاه کنیم. این موارد و عقیده‌های عمومی دیگر نشان می‌دهند که ارتباط چشمی از نظر مردم بسیار مهم هستند. در کل برقراری ارتباط چشمی یکی از راه‌هایی است تا به دیگران نشان دهید که به حرف آنان توجه می‌کنید و به آن گوش می‌دهید و این حرف‌ها برای شما مهم هستند. البته می‌توان حتی بدون نگاه کردن به شخص دیگر به حرف‌های او خوب گوش داد؛ در واقع ممکن است نگاه کردن به سمت دیگر بهتر باشد چون می‌توانید به حرف‌های گفته شده بیشتر توجه کنید و با نگاه کردن به چهره‌ی او گیج نشوید. اما نکته‌ی مهم این است که بدون برقراری ارتباط چشمی نمی‌توانید به طرف مقابل بگویید که به حرف‌های او گوش می‌دهید.

وقتی می‌خواهید شخصی را متقاعد کنید، باید هنگام رساندن مهم‌ترین بخش پیغام با او ارتباط چشمی برقرار کنید.[۱۸] داشتن هم‌زمان سیستم‌های شفاهی و غیرشفاهی در این مرحله بر اهمیت پیغام ارسالی تأکید می‌کند. همچنین شخص باید ارتباط چشمی را در هنگام صحبت کردن و نیز موقع دریافت پیغام حفظ کند.[۱۹] در هر حال تشخیص این نکته اهمیت دارد که این الگوها مختص جوامع غربی هستند. در

بخش‌های دیگر جهان الگوهای دیگری وجود دارند. برای مثال در بعضی جوامع آسیایی پایین نگاه کردن شخص هنگامی که طرف دیگر صحبت می‌کند نشانه‌ی احترام است.[20]

حالت بدن خود را هماهنگ کنید. والدین اغلب درباره‌ی حالت ایستادن و نشستن، بخصوص در جوامع رسمی مثل مدرسه، کلیسا یا مهمانی شام فرزندان خود را نصیحت می‌کنند. دستور " بلند شو! " اغلب با فرمان " و گوش کن ! " همراه است. در این‌جا والد باور گسترده‌ی دیگری را به فرزند می‌آموزد - حالت بدنی شخص بیان کننده‌ی این است که آیا او به حرف‌های طرف مقابل گوش می‌دهد یا نه. برای این‌که به دیگران اطمینان دهید که به آن‌ها توجه دارید بدن خود را به حالت مستقیم و افراخته نگه دارید، آرام به جلو خم شوید و به‌طور مستقیم به صورت او نگاه کنید.[21] اگر حرف طرف مقابل را پذیرفته‌اید و آن را تأیید می‌کنید نباید با پایین انداختن شانه‌ها، پشت کردن به او و یا گذاشتن پاها روی میز، حالت بدن خود را تغییر دهید و به او بی احترامی کنید.[22] در عوض دست به سینه نشستن، پایین انداختن سر، در هم کشیدن چهره و به هم فشردن ابروها، می‌توانند نشانی از مخالفت شدید یا رد کردن پیغام باشد.[23]

بدون این‌که حرف بزنید، با سخن طرف مقابل موافقت یا مخالفت کنید. شخص می‌تواند با رفتارهای ساده و مختلف به آنچه شخص دیگر می‌گوید توجه کند و به آن علاقه نشان دهد. تکان دادن سر، اشاره‌ی دست برای ادامه دادن، زمزمه کردن " آره" به نشانه‌ی تفاهم، همگی به شخص می‌گویند که صحبت را ادامه دهد و شما به حرف‌های او گوش می‌کنید. درواقع با تنها تکان دادن سر در حین صحبت کردن طرف مقابل می‌توانید او را تشویق کنید تا درباره‌ی موضوعات گوناگون صحبت کند. ارتباط چشمی کوتاه یا لبخند و تکان دادن سر، هر دو می‌توانند نشانه‌ی موافقت باشند. همچنین در هم کشیدن چهره، اخم کردن، تکان دادن سر یا چنگ

زدن سینه به نشانه‌ی درد به معنای مخالفت با حرف طرف مقابل خواهد بود.

در صورتی که ارتباط غیر شفاهی درست انجام شود می‌تواند به مذاکره‌کنندگان کمک کند تا از طریق هماهنگی مشترک نتایج بهتری را به‌دست آورند. یک بررسی، گسترش حسن تفاهم را بین مذاکره کنندگانی که در حین انجام دادن مذاکره با هم ارتباط چشمی داشته یا نداشتند، مقایسه کرد. محققین حسن تفاهم را این چنین تعریف کرده‌اند: "وضعیتی از صراحت و منافع مشترک که از برخورد رفتار غیر کلامی معنی دار در یک کنش و واکنش ایجاد می‌شود ".[۲۴] آن‌ها متوجه شدند که کنش و واکنش رو در رو، حسن تفاهم را از طریق ارتباط غیرکلامی بیشتر می‌کرد، که این مورد به‌طور متقابل هماهنگی را افزایش می‌داد و به منافع مشترک بیشتر منجر می‌شد. البته این منافع به طور فرضی تنها تا اندازه‌ای گسترش می‌یابند که گروه‌ها بتوانند ارتباط غیر شفاهی را درست برداشت کنند.

انتخاب یک کانال ارتباطی

وقتی که ارتباط با روش‌های متفاوت به وجود آید، به شیوه‌های گوناگونی تجربه می‌شود. برداشت ما از مذاکره به صورت جلسه‌ای است که اغلب رو در رو و در اطراف چیزی به نام " میز مذاکره " برگزار می‌شود. اما حقیقت این است که مردم از طریق وسایل ارتباطی مختلف از جمله: تلفن، نوشتن و وسایل الکتریکی پیشرفته‌تر از جمله پست الکترونیکی، فرستادن پیغام‌های دائمی و با کنفرانس از راه دور مذاکره می‌کنند. استفاده از فناوری‌های انتقال اطلاعات از طریق شبکه در مذاکره گاهی اوقات به‌مثابه‌ی *مذاکرات واقعی* پنداشته می‌شوند. استفاده از یک کانال بخصوص، برداشت‌های ارتباط موجود و معیارهای مربوط به رفتار مناسب را به وجود می‌آورند؛ بنابراین گوناگونی کانال‌ها تأثیرات بالقوه‌ی مهمی را بر فرآیندهای مذاکره و نتایج آن دارد.[۲۵]

تفاوت اصلی که یک کانال ارتباطی را از دیگری جدا می‌کند، *حضور اجتماعی* است - یعنی توانایی کانال برای حمل و انتقال علائم اجتماعی

حساس و موشکافانه از فرستنده به گیرنده که از پیغام کتبی خود متن فراتر است.[۲۶] برای مثال تلفن به مثابه‌ی وسیله دیگری برای کنش و واکنش رو در رو، توانایی شخص برای انتقال پیغام‌های اجتماعی از طریق صدا را به وجود می‌آورد، اما نمی‌توان حالت صورت یا اشاره‌های جسمی را با آن منتقل کرد. در ارتباط کتبی تنها کلمه‌ها و نشانه‌های روی کاغذ پیغام را منتقل می‌کنند، گرچه انتخاب کلمه‌ها به‌وسیله‌ی شخص و حالتی که کنار هم گذاشته می‌شوند بی‌شک می‌تواند آهنگ صدا و احساس را به‌صورت رسمی یا غیر رسمی منتقل کند.

پست الکترونیکی به عنوان روش موجود در حال پیشرفت ارتباط شخصی و سازمانی، نوع دیگری از ارتباط نوشتاری به شمار می‌رود که انتقال الکترونیکی را دربر می‌گیرد. در هر حال بین پست الکترونیکی و حالت‌های دیگر ارتباط کتبی، تفاوت‌های مهمی وجود دارد. بسیاری از کسانی که پست الکترونیکی را وسیله ارتباطی غیر رسمی می‌دانند به راحتی پیغام‌هایی می‌فرستند که از نظر سبک یا دستور زبان کامل نیستند، بخصوص در وضعیت‌هایی مثل محل کار که شخص هیچ وقت مطلبی که با بی احتیاطی نوشته شده است را برای دیگران نمی‌فرستد. مردم برای این‌که نشانه‌های اجتماعی را در پیغام خود بیاورند، احساسات متنی را به آن اضافه می‌کنند (مثل علامت چهره در حال لبخند زدن[(-:] که یکی از مشهورترین احساسات است). بعضی از تحقیقات درباره‌ی ارتباط بین شخصی و گروه‌های کوچک از طریق رایانه نشان می‌دهد که فقدان علائم اجتماعی، صبر و پایداری شخص برقرار کننده‌ی ارتباط را کاهش می‌دهد و سبب می‌شود برخورد ارتباطی پرخاشگرانه‌ی بیشتری داشته باشد.[۲۷] در هر حال بیشتر تحقیقات درباره‌ی ارتباط‌های منتقل شده به‌وسیله‌ی رایانه کنش و واکنش گمنامی را در نظر می‌گیرد. مشخص نیست که علائم اجتماعی کاهش یافته، در زمینه‌ای ارتباطی مثل مذاکره که در آن گروه‌ها ممکن است همدیگر را به خوبی بشناسند همین تأثیرات را داشته باشند.[۲۸]

محققین در طی دهه‌ی گذشته تأثیر کانال‌ها و پست الکترونیکی بر فرآیند مذاکره و نتایج آن را به طور کلی و خصوصی مورد بررسی قرار

داده‌اند. متأسفانه تعداد یافته‌های سازگاری که به تأثیرات واضح اشاره می‌کنند اندک‌اند. ما می‌دانیم گروه‌هایی که کنش و واکنش انجام می‌دهند در مقایسه با کانال‌های ارتباطی دیگر می‌توانند حسن تفاهم شخصی را به آسانی در ارتباط‌های رو در رو توسعه دهند[۲۹] و مذاکره کنندگانی که رو در رو این کار را انجام می‌دهند می‌خواهند اطلاعات را با صراحت فاش کنند و توانایی خود را برای دستیابی به منافع مشترک بیشتر کنند.[۳۰] شواهد بر این مبتنی هستند که مذاکراتی که به صورت نوشته هستند نسبت به آن‌هایی که رو در رو یا با تلفن انجام می‌گیرند به احتمال زیاد به بن‌بست منتهی می‌شوند.[۳۱] همچنین شواهد نشان می‌دهد که مذاکره‌کنندگانی که از طریق پست الکترونیکی این کار را انجام می‌دهند نسبت به آن‌هایی که رو در رو یا با تلفن مذاکره می‌کنند به توافق‌هایی می‌رسند که حالت تساوی بیشتری در آن‌ها وجود دارد (تسهیم متوازن منابع).[۳۲] پست الکترونیکی می‌تواند با دادن امکان ارزیابی پیغام طرف مقابل به شخص و بررسی و بازبینی شیوه‌ی ارتباط او به گروه‌هایی که مهارت‌های بین شخصی کمتری دارند کمک کند تا شیوه‌ی پیشنهاد دادن خود را بهتر کنند، بخصوص وقتی روش دیگر، مذاکره کردن به صورت خود به خود (رو در رو یا با تلفن) و با طرفی باشد که مهارت بیشتری دارد.

شواهد فراوان بر این نتیجه‌گیری دلالت دارد که در صورتی که مذاکره‌کنندگان با استفاده کننده از پست الکترونیکی بخواهند بر محدودیت‌های کانالی که از توافق‌های بهینه جلوگیری می‌کند یا بن‌بست‌ها را بیشتر می‌کند چیره شوند باید برای ایجاد حسن تفاهم شخصی با طرف مقابل بیشتر تلاش کنند. چیزی که در مذاکرات پست‌الکترونیکی وجود ندارد صحبت درباره‌ی گفتگوهای خارج از موضوع یا مربوط به روابط است که اغلب به صورت مذاکرات رو در رو انجام می‌شوند.[۳۳] صحبت کردن راه و روش مهمی برای به‌وجود آوردن حسن تفاهم و ایجاد اعتماد در روابط مذاکره‌ای است. در یک بررسی، مذاکره‌کنندگانی که پیش از مذاکره‌ی پست الکترونیکی از طریق تلفن با هم تماس برقرار می‌کردند به توافق‌های بیشتر و نتایج بهتری

می‌رسیدند، همکاری بین آن‌ها افزایش می‌یافت و درباره‌ی روابط کاری آینده با طرف مقابل اعتماد و خوش‌بینی بیشتری به دست می‌آوردند.[۳۴]

برای مشاهده‌ی فهرست کارهای بیشتر برای به حداکثر رساندن تأثیر مذاکره‌ی برگزار شده در محیط‌های واقعی به مطلب خواندنی ۶٫۱ مراجعه کنید.

مطالب خواندنی ۶.۱

۱۰ قانون برتر برای مذاکره‌ی واقعی

۱. سعی کنید پیش از شروع مذاکره یا در اوایل آن، ارتباط رو در رو به‌وجود آورید تا در هنگام فرستادن پست الکترونیکی بدانید با چه کسی مذاکره می‌کنید.

۲. درباره‌ی فرآیند هنجارگرایی که باید در طول مذاکره طی شود صریح و روراست باشید.

۳. اگر از طرف شما یا طرف مقابل اشخاص دیگری در مذاکره حضور دارند، مطمئن شوید تا همه‌ی افراد آن‌ها را بشناسند و علت حضورشان را بدانند.

۴. از میان راه‌های ارتباطی (رو در رو- تلفن تصویری - ارتباط صوتی - نمابر یا پست الکترونیکی و غیره) روشی را انتخاب کنید که در به دست آوردن تمام اطلاعات و جزییات موجود در مذاکره مؤثر باشد و هر دوطرف بتوانند به تمامی به آن توجه داشته باشند.

۵. وقتی باید احساسات را بیان کنید، از احساساتی شدن خودداری کنید، احساسات را به وضوح مشخص کنید تا طرف مقابل بداند که چیست و چه چیزی در ورای آن وجود دارد.

۶. لازم نیست کاری را به نوبت انجام دهید، اما سعی کنید پیشنهادها و پیشنهادهای متقابل را هماهنگ کنید. اگر مشخص نیست که " نوبت چه کسی است " درباره‌ی آن بپرسید.

۷. فرض‌های خود درباره‌ی منافع، پیشنهادها یا رفتار طرف مقابل را بررسی کنید. ارتباط رو در روی کمتر یعنی به دست آوردن اطلاعات کمتر درباره‌ی طرف مقابل و احتمال بیشتر این‌که برداشت‌ها شما را به دردسر بیندازند، بنابراین سؤال کنید.

۸. در بسیاری از مذاکرات واقعی (مثل پست الکترونیکی) همه چیز به‌صورت کتبی منتقل می‌شود. بنابراین از به‌کار بردن تعهدات ناعاقلانه‌ای که می‌توانند علیه خود شما استفاده شوند خودداری کنید. همچنین نباید در این رابطه از طرف مقابل بی‌دلیل و بی‌جا سوء استفاده کنید؛ تا هنگامی که همه موافقت کنند، درباره‌ی موضوع گفتگو کنید و آن را مشخص کنید.

۹. ممکن است استفاده از روش‌های غیر اخلاقی در مذاکره‌ی واقعی آسان باشد چون ثابت کردن واقعیت‌ها دشوارتر است. اما در برابر وسوسه‌ها مقاومت کنید: پیامدها به همان اندازه دشوار هستند و شاید با درنظرگرفتن شواهد اتهامی موجود وقتی مذاکرات واقعی خود به خود ایجاد می‌شوند، شدیدتر شوند.

۱۰. همه‌ی روش‌ها در تمام شرایط درست کار نمی‌کنند. برای توسعه دادن روش مذاکره‌ای شخصی (همکاری، رقابت و غیره) که با کانال ارتباطی مورد استفاده‌ی شما سازگار باشد تلاش کنید. یکی از دشوارترین جنبه‌های مذاکره، داد و ستد واقعی است که بر سر میز اتفاق می‌افتد. آیا باید به این موضوع پافشاری کنم یا وقت‌اش رسیده است که از آن دست بکشم؟ آیا من پیشنهاد بدهم یا صبر کنم طرف مقابل مسؤولیت کار را به عهده بگیرد؟ برای انتخاب این گزینه‌ها باید درست قضاوت کنیم.

منبع: گرفته شده از ر. ج. لویکی و ب. ر. دینین[1] " مذاکره در سازماندهی‌های واقعی" ر. هنمن و د. گرینبرگر[1] (ویراستاران) " مدیریت منابع انسانی در سازماندهی واقعی" (نیویورک: جان ویلی و پسران، سال ۲۰۰۳).

1. B. R. Dineen

چگونه ارتباط را در مذاکره بهتر کنیم

با توجه به راه‌های گوناگونی که اختلال را در مذاکره ایجاد می‌کنند، تنها میزان برداشت مذاکره‌کنندگان درباره‌ی یکدیگر است که ما را شگفت‌زده می‌کند. شکست‌ها و اختلالات در برداشت، درک و ارتباط، عامل مهمی در به وجود آوردن فروپاشی‌ها و ناکامی‌های مذاکره هستند. تحقیقات همواره نشان می‌دهند که حتی گروه‌هایی که اهداف آن‌ها هماهنگ یا تکمیلی هستند ممکن است نتوانند به توافق برسند و یا به خاطر سوء تفاهمات طرف مقابل یا فروپاشی‌ها در فرآیند ارتباط، توافق‌هایی به دست آورند که چندان مناسب نیستند.

در پیشبرد ارتباط در مذاکره سه روش اصلی وجود دارد که عبارت‌اند از: استفاده از سؤال‌ها، گوش‌دادن و قرار دادن خود به جای طرف.

استفاده از سؤال‌ها

سؤال‌ها برای حفظ اطلاعات در مذاکره وسیله‌ی مهمی هستند؛ پرسیدن سؤالات خوب باعث می‌شود مذاکره کننده اطلاعات مهمی را درباره‌ی موقعیت طرف مقابل به دست آورد و از استدلال‌ها و نیازهای خود حمایت کند. سؤال‌ها را می‌توان به دو دسته طبقه‌بندی کرد. سؤالات قابل کنترل و سؤالاتی که غیر قابل کنترل و مشکل آفرین هستند (جدول ۶,۱).[۳۵] سؤالات قابل کنترل جلب توجه را به وجود می‌آورند یا طرف مقابل را آماده می‌کنند تا درباره‌ی سؤال‌های بعدی فکر کند (برای مثال: " می‌تونم از شما سؤالی کنم؟")، اطلاعات به دست آورند (" قیمت این چقدره؟ ") و شخص را به تفکر وا دارند (" آیا برای پیشبرد این مسأله پیشنهادی دارید؟"). سؤالات غیر قابل کنترل باعث می‌شوند شخص با دادن اطلاعات، مشکل ایجاد کند (" نمی‌دونستی که این کار از عهده‌ی ما خارجه؟ ") و یک نتیجه گیری اشتباه را در گفتگوها به وجود آورند ("فکر نمی‌کنی به‌اندازه‌ی کافی درباره‌ی این مسأله صحبت کردیم؟"). سؤالات غیرقابل کنترل به‌احتمال زیاد حالت دفاعی و

---

1. R. Heneman & D. Greenberger

عصبانیت را در طرف مقابل ایجاد می‌کنند. اگر چه این سؤال‌ها ممکن است اطلاعات را جمع‌آوری کنند، اما طرف مقابل را ناراحت می‌کنند و سبب می‌شوند در آینده اطلاعات کمتری را در اختیار بگذارد.

همچنین مذاکره کنندگان می‌توانند برای کنترل‌کردن مذاکرات دشوار یا متوقف شده از سؤال کردن استفاده کنند. به جز استفاده‌ی عادی از آن‌ها برای جمع آوری و تشخیص اطلاعات یا کمک به طرف دیگر در توجه و صحبت کردن درباره‌ی منافع و نیازها، سؤال‌ها را می‌توان با تدبیر خاصی به‌کار برد تا مذاکرات را از حالت اختلال و بن‌بست خارج کنیم. جدول ۶,۲ تعدادی از این وضعیت‌ها را نشان می‌دهد و برای رسیدگی به آن‌ها سؤالات خاصی را مشخص می‌کند.[۳۶] ارزش چنین سؤالاتی در توانایی آن‌هاست که برای کمک یا مجبور کردن طرف مقابل به مقابله با تأثیرات یا پیامدهای رفتارهای در نظر گرفته شده و پیش بینی شده‌ی او یا غیر از آن به‌کار می‌روند.

جدول ۶،۱ - سؤال‌ها در مذاکره

سؤال‌های قابل کنترل	مثال‌ها
سؤال‌های نامحدود- سؤال‌هایی که نمی‌توان آن‌ها را با بله یا نه گفتن جواب داد. سؤال‌هایی که با " چه کسی، چه چیزی، کی، کجا و چرا " آغاز می‌شوند.	" چرا توی این تبادل نظرها چنین نظری داری؟ "
سؤال‌های آزاد- جویا شدن از نظر دیگران	" نظرتون درباره‌ی پیشنهاد ما چیه ؟ "
سؤال تلقینی- سؤالی که به جواب اشاره می‌کند.	" فکر نمی‌کنی پیشنهاد ما منصفانه و منطقی باشه؟ "
سؤالاتی که کمتر احساساتی هستند.	" اگه این اصلاحات رو برای ملک انجام بدید چقدر باید بیشتر بپردازیم؟ "
سؤالات طراحی شده- بخشی از سری سؤلات منطقی کلی که از پیش در نظر گرفته می‌شود.	" بعد از این‌که این تعمیرات رو انجام دادید، کی می‌تونیم نقل مکان کنیم؟ "
سؤال‌های مذاکره‌ای - در حین به دست آوردن اطلاعات از طرف مقابل از او تعریف بی‌جا کنید.	" آیا می‌تونید بهترین نظرتون رو درباره‌ی این مشکل به ما بگید؟ "
سؤالات فرصت یابی- کمکی برای خواندن افکار طرف دیگر	" می‌تونی به ما بگی چطور به این نتیجه رسیدی؟ "
سؤالات هدایت‌کننده- تمرکز بر یک نکته خاص	" قیمت اجاره‌ای برای هر متر مربع این بهسازی‌ها چقدره؟ "
سؤال‌ها برای ارزیابی کردن- مشخص کنید طرف مقابل چه احساسی دارد.	" نظر شما درباره‌ی پیشنهاد ما چیه؟ "
سؤال‌های غیر قابل کنترل	**مثال‌ها**
سؤال‌های جلوگیری‌کننده- کاری کنید که برداشت درباره‌ی مسائل برای طرف مقابل مانند برداشت شما باشد.	" نمی‌خوای که از ما سوء استفاده کنی؟"
سؤالات پر- صرف نظر از جواب‌ها طرف مقابل را تحت فشار بگذارید.	" آیا می‌خواهید بگید این‌ها تنها شرط‌هایی هستند که شما قبول می‌کنید؟ "
سؤال‌های تند- احساسات شدید، جواب‌های احساساتی واکنش برانگیز	" فکر نمی‌کنید به‌اندازه‌ی کافی وقت صرف کردیم تا درباره‌ی این پیشنهاد مسخره‌ی شما صحبت کنیم؟ "
سؤالات تکان‌دهنده — این سؤال‌ها بدون مقدمه و برنامه‌ریزی قبلی پرسیده می‌شوند و گفتگوها را از مسیر عادی خارج می‌کنند.	" می‌خواید چه کار کنید؟ به خواسته‌های ما عمل می‌کنید یا به مسأله رسیدگی می‌کنید؟ "
سؤال‌های منعکس کننده — باعث می‌شود تا طرف مقابل با نظر شما موافقت کند.	" از نظر من وضعیت این‌طوره — موافق نیستید؟ "

منبع: از گرارد نیرنبرگ، اصول مذاکره کردن (نیویورک - کتاب‌های هاوتورن[1]، سال ۱۹۷۳)، صفحات ۱۲۵ و ۱۲۶. اجازه‌ی نویسنده استفاده شده است.

1. Hawthorn

جدول ۶،۲- سؤال‌ها در موقعیت‌های دشوار

موقعیت	سؤال‌های احتمالی
پذیرفتن یا رها کردن	" اگه یه راه جالب دیگه‌ای پیدا کنیم آیا هنوز از من می‌خواید پیشنهادتون رو قبول کنم؟ " " آیا حالا باید تصمیم بگیرم یا به من وقت می‌دید تا درباره‌ی اون فکر کنم؟ " " آیا برای تموم کردن مذاکره تحت فشار هستید؟ "
فشار آوردن به طرف مقابل برای جواب دادن تا یک موعد مقرر غیر منطقی	" چرا ما نمی‌تونیم درباره‌ی این موعد مقرر مذاکره کنیم؟ " " اگه برای انجام دادن این کار تا موعد مقرر تحت فشار هستید برای کم کردن این فشار چه کار می‌تونم بکنم؟ " " درباره‌ی امروز بعد از ظهر چه چیز شگفت‌انگیزی وجود داره؟ درباره‌ی امروز صبح چطور؟ "
روش‌های قیمت بیشتر یا قیمت کمتر	" دلیل شما درباره‌ی این پیشنهاد چیه؟ " " فکر می‌کنید از نظر من پیشنهاد منصفانه چیه؟ " " فکر می‌کنید در تصمیم نهایی باید چه معیارهایی بررسی بشه؟ "
بن بست	" برای برطرف کردن اختلاف نظرها چه کار می‌تونیم بکنیم؟ " " به‌طور دقیق چه نتیجه گیری از من می‌خواید تا این مذاکره رو حالا تموم کنید؟ " " اگه شش هفته‌ی گذشته بود و هنوز به این مذاکره فکر می‌کردیم، انتظار داشتیم چه چیزی رو سر میز مذاکره مطرح کنیم؟"
دودلی بین پذیرفتن و رد کردن پیشنهاد	" به جز پذیرفتن فوری پیشنهاد من چه چاره‌ی دیگه‌ای دارید؟ " " اگه با این پیشنهاد مخالفت کنید چه چیزی جای اون چیزی که من به شما می‌دم رو می‌گیره؟ " " چطور می‌تونید مطمئن باشید که جای دیگه معامله‌ی بهتری در انتظارتون هست؟ "
سؤالی درباره‌ی این‌که آیا پیشنهادی که همین حالا دادید همان چیزی است که به دیگران پیشنهاد کردید.	" از نظر شما پیشنهاد منصفانه چی هست و با توجه به اون درباره‌ی پیشنهاد من چه نظری دارید؟ " " فکر می‌کنید به نفع منه که با شما غیرمنصفانه رفتار کنم؟ " " فکر می‌کنید می‌شه طرز برخوردهای مختلفی با مردم داشت و هنوز هم با اونا منصفانه رفتار کرد؟ "
تلاش‌ها برای تحت فشار قراردادن، کنترل کردن و ماهرانه کار کردن.	" آیا ما نباید با رضایت این مذاکره رو تموم کنیم؟ " " اگه جای ما عوض می‌شد چه احساسی داشتید، آیا همون فشاری که الآن روی من هست رو احساس می‌کردید؟ " " آیا برای تموم کردن این مذاکره‌ها فشارهای خارجی رو تحمل می‌کنید؟

منبع: گرفته شده از کتاب " چه بپرسید وقتی که نمی‌دانید چه بگویید "(What to ask when you don't know what to say) - توسط سام دیپ و لایل سوسمن[1]، حق چاپ در سال ۱۹۹۳. استفاده شده با اجازه‌ی ناشر پرنتیس‌هال[2] بخشی از سایمون و سکاستر[3]، انگلوود کلیفز[4] NJ

1. Sam Deep, Lyle Sussman
2. Prentice Hall
3. Simon & Schuster
4. Englewood Cliffs

گوش دادن

" گوش دادن فعال " و " واکنش نشان دادن " واژه‌هایی هستند که بیشتر اوقات در کمک کردن به حرفه‌هایی مثل مشورت کردن و درمان به کار می‌روند.[۳۷] مشاورین باید تشخیص دهند که ارتباط‌ها اغلب از معانی بی‌شماری سرشارند و باید سعی کنند بدون عصبانی کردن شخصی که ارتباط را برقرار می‌کند یا این که باعث شود او حالت دفاعی به خود بگیرد، این معانی مختلف را شناسایی کند. گوش دادن سه حالت اصلی دارد:

۱. **سرسری گوش دادن:** شامل دریافت پیغام است، در حالی که شخص در برابر فرستنده هیچ نوع واکنشی را درباره‌ی صحت یا کامل بودن مورد دریافتی نشان نمی‌دهد. گاهی سرسری گوش دادن به تنهایی کافی است تا باعث شود شخص برقرار کننده‌ی ارتباط به‌طور مرتب پیغام بفرستد. مذاکره کننده‌ای که همتای او پر حرف باشد ممکن است دریابد که بهترین راه این است که در حالی که طرف مقابل سرانجام خود وارد یک موقعیت شود یا از آن خارج می‌شود او تنها به حرف‌های طرف مقابل گوش دهد.

۲. **قبول کردن:** حالت دوم گوش دادن است که تأثیر آن از گوش دادن غیر فعال کمی بیشتر است. دریافت کنندگان پیغام در هنگام پذیرفتن موضوع اغلب سر خود را تکان می‌دهند، ارتباط چشمی برقرار می‌کنند یا پاسخ‌هایی می‌دهند مثل " متوجه هستم "، " بله "، "جالبه "، " راستی؟ "، " البته "، " ادامه بدید " و غیره. این جواب‌ها برای ادامه‌ی پیغام فرستادن توسط اشخاصی که ارتباط برقرار می‌کنند کافی هستند، اما فرستنده ممکن است آن‌ها را اشتباه برداشت کند و به جای تأیید دریافت پیغام، آن را به مثابه‌ی موافقت دریافت کننده با موضع فکری وی فرض کند.

۳. **گوش دادن جدی:** حالت سوم گوش دادن است. وقتی دریافت‌کنندگان با حالتی جدی به پیغام گوش می‌دهند، پیغام

فرستنده را به صورتی که برداشت کرده‌اند تعبیر می‌کنند. درباره‌ی جدی گوش دادن در این‌جا چند مثال وجود دارد:[۳۸]

فرستنده: نمی‌دونم چطور قراره این مشکل پر دردسر رو برطرف کنم.
دریافت کننده: چگونگی رفع این مشکل، تو رو سر در گم کرده.
فرستنده: خواهش می‌کنم حالا درباره‌ی اون چیزی به من نگو.
دریافت کننده: مثل این‌که الآن سرت خیلی شلوغه.
فرستنده: فکر می‌کردم جلسه‌ی امروز نتیجه‌ای نداشت.
دریافت کننده: خیلی از جلسه‌ی امروزمون پشیمون بودی.

در مذاکره ابتدا ممکن است چنین به نظر برسد که جدی گوش دادن مناسب نباشد چون بر خلاف مشاور، دریافت کننده اغلب موضع مشخصی دارد و ممکن است درباره‌ی موضوعات، احساس قانع‌کننده‌ای داشته باشد. با توصیه درباره‌ی جدی گوش دادن پیشنهاد نمی‌کنیم که دریافت‌کنندگان باید با موقعیت طرف مقابل موافقت کنند و از موقعیت خود چشم‌پوشی کنند. به‌جای آن می‌گوییم جدی گوش دادن حرفه‌ای است که مردم را تشویق می‌کند تا درباره‌ی احساسات، اولویت‌ها، ساختارهای ارجاعی و نیز موقعیتی که اتخاذ می‌کنند به‌طور کامل صحبت کنند. وقتی یکی از طرفین چنین کاری بکند، مذاکره کنندگان مواضع فکری وی و عوامل و اطلاعاتی که از آن پشتیبانی می‌کند را بهتر درک می‌کنند و نیز راه‌هایی که از طریق آن موضع فکری را می‌توان بر طبق موارد ترجیحی آنان مورد مصالحه، سازگاری و مذاکره قرار داد را بهتر می‌فهمند.

قرار دادن خود به جای طرف مقابل

بحث کردن مداوم بر سر موقعیت خاص در یک مشاجره به " بی‌خبری درباره‌ی گرفتاری " یا چرخه‌ی خود تقویتی استدلالی منجر می‌شود که این مسأله مذاکره کنندگان را از تشخیص هماهنگی ممکن بین موقعیت خود و موقعیت طرف مقابل باز می‌دارد.[۳۹] در مبحث جدی گوش دادن گفتیم که یکی از هدف‌ها درک چشم‌انداز یا ساختار ارجاعی طرف مقابل است. در هر صورت جدی گوش دادن تا اندازه‌ای یک فرآیند بی‌تأثیر

به‌شمار می‌رود. قرار دادن خود به جای طرف دیگر به مذاکره کنندگان امکان می‌دهد تا با استدلال‌های ثابت درباره‌ی نظرات و دادن این اطمینان به طرف مقابل که موضع فکری او را فهمیده‌اند، این مواضع را به‌طور کامل دریابند. برای مثال شخص می‌تواند از شما بپرسد که اگر در وضعیتی بودید که طرف مقابل در آن است، چه واکنشی نشان می‌دادید. با انجام دادن این کار می‌توانید موقعیت طرف مقابل را بفهمید و شاید ارزش آن را بپذیرید و ببینید برای هماهنگ کردن موقعیت‌های خود چگونه می‌توانید آن‌ها را تغییر دهید.

تحقیقات نشان می‌دهند که قرار دادن خود به جای طرف مقابل می‌تواند برای پیش بردن ارتباط و درک و ارزیابی صحیح موقعیت طرف مقابل در مذاکره روش مفیدی باشد.[۴۰] این روش می‌تواند هنگام آماده شدن برای مذاکره یا در گردهمایی گروهی وقتی کارها به خوبی پیش نمی‌رود کارآیی داشته باشد. در هر حال درک بیشتر، بخصوص وقتی ارتباط صحیح ناسازگاری اساسی را بین موقعیت‌های دو طرف نشان می‌دهد، همیشه به برطرف‌سازی آسان اختلاف منتهی نمی‌شود.

موارد خاصی که باید در پایان مذاکره به آن توجه کرد

وقتی مذاکرات به مراحل پایانی نزدیک می‌شوند و حصول توافق نزدیک است، مذاکره کنندگان باید هم‌زمان به دو جنبه‌ی اساسی ارتباط و مذاکره رجوع کنند که عبارت‌اند از: دوری از اشتباهات مرگبار و رسیدن به انتهای موفقیت‌آمیز به‌گونه‌ای سازنده.

دوری از اشتباهات مرگبار

به‌طور کلی تمام شدن مذاکره، تصمیم گیری برای پذیرش پیشنهادها، سازش با اولویت‌ها، مبادله‌ی موضوعات با طرف مقابل یا ترکیبی از این مراحل را دربرمی‌گیرد. این فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌توانند به چهار مرحله‌ی اصلی تقسیم شوند: تشکیل ساختار، جمع‌آوری اطلاعات، به پایان رسیدن و آگاهی از اطلاعات بازیافته شده.[۴۱] درباره‌ی سه مرحله‌ی اول در جاهای دیگر صحبت شد؛ مرحله‌ی چهارم یعنی اطلاع یافتن (یا عدم

توانایی) در به‌دست آوردن اطلاعات بازیافته، موضوع ارتباطی گسترده‌ای است که این موارد را در بر می‌گیرد: " آگاهی از آنچه انتظار وقوع آن را داشتید، هوشیاری سازمان یافته در برابر انتظارات خودخواهانه و اطمینان از این‌که دفعه‌ی بعد که چنین تصمیم مشابهی به میان آمد اطلاعات بازیافته‌ی خود را مرور کرده باشید. "[۴۲] در فصل پنج درباره‌ی موانع تصمیم‌گیری صحبت کردیم که ممکن است در اثر گرایش‌های برداشتی و ادراکی که مذاکره‌کنندگان به طور اجتناب‌ناپذیر با آن‌ها مواجه خواهند شد به‌وجود آیند. گرچه بعضی از این موانع ممکن است در مراحل اولیه‌ی مذاکره ایجاد شوند احتمال دارد بیشتر آن‌ها در پایان مذاکره و زمانی به وجود آیند که مذاکره کنندگان برای رسیدن به توافق عجله دارند.

به انتها رسیدن

گری کاراس[۱] که بخصوص به مذاکرات فروش توجه دارد درباره‌ی ارتباط در انتهای مذاکرات توصیه‌ی خاصی دارد. گری به مردم می‌گوید برای جلوگیری از افشای غیر ضروری اطلاعات مهم، "بدانند که چه زمانی باید ساکت باشند " و از ارائه‌ی "اظهارات پوچ و بی‌معنی" که دور کردن شخص مردد را از توافق مورد نظر وی دور می‌کند خودداری کنند. از سوی دیگر باید از خطاها و اظهارات گمنام طرف مقابل دوری کنیم و نگذاریم ما را منحرف کنند. همچنین کاراس احتیاط در برابر مشکلات دقایق آخر مثل خرده‌گیری یا حدس دوباره‌ی گروه‌هایی که در فرآیند چانه زنی شرکت نکرده بودند اما حق دارند یا موظف‌اند تا آن را بررسی کنند را به مذاکره کنندگان یادآوری می‌کند. او می‌گوید، باید انتظار چنین چالش‌هایی را داشته و آماده باشیم تا با اعتماد به نفس آن‌ها را کنترل کنیم. در نهایت کاراس به اهمیت تنظیم قرارداد به صورت کتبی و تشخیص این‌که طرفی که توافق را می‌نویسد اهداف و اجرای معامله را آشکارا دریافت خواهد کرد، اشاره می‌کند.

---
1. Gary Karras

خلاصه‌ی فصل

در این فصل اجزای هنر و علم ارتباط را که به درک مذاکرات مربوط می‌شوند بررسی کردیم.

ابتدا در این باره صحبت کردیم که در طول مذاکره درباره‌ی چه چیزی صحبت می‌شود. مذاکرات به جای این‌که تنها وسیله‌ای برای تبادل اولویت‌ها درباره‌ی راه‌حل‌ها باشند، در محیطی که هر طرف می‌کوشد طرف دیگر را تحت تأثیر قرار دهد محدوده‌ی وسیعی از موضوعات را دربرمی‌گیرند. این موضوع با توضیح سه مورد درباره‌ی شیوه‌ی برقراری ارتباط مردم در مذاکره یعنی: به صورت شفاهی، به صورت غیر شفاهی و استفاده از یک کانال ارتباطی ادامه یافت.

در دو بخش انتهایی فصل درباره‌ی چگونگی پیشبرد ارتباط در مذاکره و موارد خاصی که باید در پایان مذاکره به آن توجه کرد صحبت کردیم.

فهرست منابع و مآخذ

۱. Alexander، Schul و Babakus، سال ۱۹۹۱
۲. Calnevale، Pruitt و Seilheimer، سال ۱۹۸۱
۳. Weingart، Hyder و Prietula، سال ۱۹۹۶؛ Olekalns، Smith و Walsh، سال ۱۹۹۶
۴. Tutzaeuer، سال ۱۹۹۲
۵. Tutzaeuer، سال ۱۹۹۲، صفحه‌ی ۷۳
۶. Pinkley، سال ۱۹۹۵؛ Pinkley، Neale و Bennett، سال ۱۹۹۴
۷. Thompson، Valley و Kramer، سال ۱۹۹۵
۸. Novemsky و Schweitzer، در مطبوعات
۹. Bies و Shapiro، سال ۱۹۸۷؛ Shapiro، سال ۱۹۹۱
۱۰. Sitkin و Bies، سال ۱۹۹۳
۱۱. Ibid
۱۲. Brett، Shapiro و Lytle، سال ۱۹۹۸
۱۳. Ibid
۱۴. به نوشته‌های Roth و Malouf، سال ۱۹۷۹؛ Schelling، سال ۱۹۶۰؛ Siegel و Fouraker، سال ۱۹۶۰ مراجعه کنید.
۱۵. O' Connor، سال ۱۹۹۷
۱۶. Gibbons، Bradac و Busch، سال ۱۹۹۲
۱۷. Simons، سال ۱۹۹۳
۱۸. Beebe، سال ۱۹۸۰؛ Burgoon، Coker و Coker، سال ۱۹۸۶؛ Kleinke، سال ۱۹۸۶
۱۹. Kellerman، Lewis و Laird، سال ۱۹۸۹
۲۰. Ivey و Simek-Downing، سال ۱۹۸۰
۲۱. Ibid
۲۲. Stacks و Burgoon، سال ۱۹۸۱
۲۳. Nierenberg و Calero، سال ۱۹۷۱

۲۴. Drolet و Morris، سال ۲۰۰۰، صفحه‌ی ۲۷
۲۵. Bazerman، Curban، Moore و Valley، سال ۲۰۰۰، Lewicki و Dineen، سال ۲۰۰۳
۲۶. Short، Williams و Christie، سال ۱۹۷۶
۲۷. Sproull و Kiesler، سال ۱۹۸۶
۲۸. Barry و Fulmate، سال ۲۰۰۴
۲۹. Drolet و Morris، سال ۲۰۰۰
۳۰. Valley، Moag و Bazerman، سال ۱۹۹۸
۳۱. Ibid
۳۲. Croson، سال ۱۹۹۹
۳۳. Moris، Nadler، Kurtzberg و Thompson، سال ۲۰۰۰
۳۴. .Ibid
۳۵. Nierenberg، سال ۱۹۷۶
۳۶. Deep و Sussman، سال ۱۹۹۳
۳۷. Rogers، سال ۱۹۵۷ و ۱۹۶۱
۳۸. این مثال‌ها در سال ۱۹۷۷ از Gordon نقـل شده است.
۳۹. Rapoport، سال ۱۹۶۴
۴۰. Johnson، سال ۱۹۷۱؛ Walcott، Hopmann و King، سال ۱۹۷۷
۴۱. Russo و Schoemaker، سال ۱۹۸۹
۴۲. Ibid، صفحه‌ی ۳
۴۳. Karrass، سال ۱۹۸۵

فصل ۷

به دست آوردن قدرت مذاکره و استفاده از آن

در این فصل درباره‌ی قدرت در مذاکره صحبت خواهیم کرد. منظور ما از *قدرت*، توانایی‌هایی است که مذاکره کنندگان می‌توانند برای منفعت بردن یا افزایش احتمال رسیدن به اهداف خود آن‌ها را به دست آورند. همه‌ی مذاکره‌کنندگان به قدرت نیاز دارند؛ آن‌ها می‌خواهند بدانند چه‌کارهایی می‌توانند انجام دهند تا طرف مقابل را تحت فشار بگذارند، آن‌ها را وادار کنند تا مطابق میل آنان رفتار کنند، برای به دست آوردن آنچه می‌خواهند به آن‌ها فشار وارد کنند، بر دیگری تسلط داشته باشند یا شیوه‌ی تفکر او را عوض کنند. توجه داشته باشید که بر طبق این تعریف در فصل‌های دو و سه درباره‌ی بسیاری از شیوه‌های به‌دست‌آوردن قدرت صحبت کردیم. در چانه زنی پراکنده و مذاکره‌ی تکمیلی از شیوه‌های اعمال فشار استفاده می‌شود؛ یعنی روش‌هایی که برای افزایش اعمال فشار بر طرف مقابل به کار برده می‌شود تا بهترین معامله را برای یک یا هر دو طرف به وجود آورد.

فصل را با تعریف ماهیت قدرت و گفتگو درباره‌ی بعضی از پویایی‌های کاربرد آن در مذاکره آغاز می‌کنیم. به منابع قدرتی توجه می‌کنیم که توانایی اعمال نفوذ را به مذاکره کنندگان می‌دهند. از میان منابع قدرت سه مورد را در این‌جا بررسی خواهیم کرد که عبارت‌اند از: اطلاعات و خبرگی، کنترل منابع و موقعیت شخص در یک سازماندهی یا شبکه.[1]

چرا قدرت برای مذاکره کنندگان مهم است؟

بسیاری از مذاکره کنندگان فکر می‌کنند که قدرت در مذاکره اهمیت دارد زیرا باعث می‌شود تا مذاکره کننده بر دیگری برتری داشته باشد. مذاکره‌کنندگانی که این برتری را دارند اغلب می‌خواهند برای به دست آوردن سهم بیشتری از نتایج یا راه حل مورد نظر خود از آن استفاده کنند. جستجوی قدرت در مذاکره بیشتر اوقات در نتیجه‌ی یکی از این دو برداشت ایجاد می‌شود:

۱. شخص مذاکره کننده فکر می‌کند در حال حاضر نسبت به طرف دیگر قدرت کمی دارد. در این وضعیت او گمان می‌کند طرف مقابل منافعی دارد که می‌توان از آن استفاده کرد و این منافع کاربرد دارند، بنابراین به دنبال قدرت است تا آن برتری را جبران کند.

۲. مذاکره‌کننده تصور می‌کند که برای افزایش احتمال حفظ کردن نتیجه‌ی مورد نظر نسبت به طرف مقابل به *نیروی بیشتری* نیاز دارد. در این شرایط مذاکره کننده فکر می‌کند که قدرت اضافی برای به دست آوردن و حفظ کردن برتری در مذاکره‌ی بعدی ضروری است.

درباره‌ی روش‌ها و انگیزه‌ها سؤالات خاصی در این دو نظریه وجود دارد. روش‌ها ممکن است به این دلیل طراحی شده باشد تا قدرت مذاکره کننده را زیاد و قدرت دیگری را کم کنند و وضعیت تساوی قدرت ـ‌که در آن هر دو طرف قدرت کم و بیش، برابر یا مفیدی دارند‌ـ یا تفاوت در قدرت ـ‌که در آن قدرت یک طرف بیشتر از دیگری است‌ـ را به وجود آورند. سؤال‌ها در ارتباط با انگیزه به این مسأله مربوط‌اند که چرا مذاکره کننده از

روش‌ها استفاده می‌کند. بیشتر اوقات مذاکره‌کنندگان روش‌هایی را به‌کار می‌برند که برای ایجاد توازن قدرت به عنوان روشی برای یکنواخت کردن محیط مذاکره طراحی شده‌اند. هدف این است که توانایی یکی از دو طرف را برای چیره شدن بر روابط به کمترین حد برسانیم. این کار مبنا را برای سوق دادن گفتگوها به سوی توافق تکمیلی، مصالحه‌ای یا مشترک به وجود می‌آورد. از سوی دیگر مذاکره کنندگان روش‌های طراحی شده برای تفاوت در قدرت را نیز به کار می‌برند تا منافعی را به دست آوردند یا قدرت طرف دیگر را از بین ببرند. چنین روش‌هایی توانایی طرف را برای چیره شدن بر روابط، هموار کردن راه برای راهبرد رقابتی یا مسلط شدن و رسیدن به یک توافق پراکنده افزایش می‌دهد. مطلب خواندنی ۷٫۱ چارچوبی را درباره‌ی ارزش‌های استفاده از قدرت به عنوان یک روش مذاکره‌ای (در مقایسه با توجه به منافع یا تأکید بر " حقوق " در یک مشاجره) ارائه می‌دهد.

مطلب خواندنی ۷٫۱

منافع، حقوق و قدرت در مذاکره

یکی از راه‌های اندیشیدن درباره‌ی نقش قدرت در مذاکره با گزینه‌های راهبردی فرعی دیگر در ارتباط است. در فصل پنج چارچوبی را معرفی کردیم که به‌وسیله‌ی یوری، برت و گولدبرگ[1] (سال ۱۹۹۳) ایجاد شده بود و سه روش راهبردی گوناگون مذاکره یعنی: منافع، حقوق و قدرت را مورد بررسی قرار می‌دهد:

- وقتی مذاکره کنندگان برای دستیابی به یک قرارداد موفقیت آمیز مشترک که ارزش‌ها را به وجود می‌آورد سعی دارند اطلاعاتی را درباره‌ی منافع و اولویت‌های یکدیگر به دست آورند به منافع توجه دارند.

1. Goldberg

- وقتی مذاکره کنندگان می‌خواهند تا با اتکا به قوانین تصمیم‌گیری یا معیارهای مبتنی بر اصول قانون، انصاف یا شاید یک قرارداد موجود، مشکلی را برطرف کنند حقوق را در نظر می‌گیرند.
- وقتی مذاکره کنندگان برای مجبور ساختن طرف دیگر به دادن امتیاز از تهدیدها استفاده می‌کنند، قدرت چیزی است که به آن توجه دارند.

این چارچوب فرض می‌کند که هر سه روش دستیابی می‌توانند به گونه‌ای بالقوه در یک موقعیت وجود داشته باشند؛ مذاکره کنندگان درباره‌ی این‌که به چیزی توجه کنند تصمیم می‌گیرند. اما آیا به‌راستی از هر سه روش استفاده می‌کنند؟ آیا بی‌تردید باید این کار را انجام بدهند؟ در یک بررسی به‌وسیله‌ی ان لایتل، جین برت و دبرا شاپیرو[1] درباره‌ی این پرسش‌ها صحبت شد.

لایتل و همکارانش دریافتند که بیشتر مذاکره‌کنندگان در طی یک برخورد از هر سه راهبرد - یعنی منافع، حقوق و قدرت- استفاده می‌کردند. همچنین دریافتند که آن‌ها می‌خواستند در برابر این راهبرد واکنش نشان دهند. برای مثال راهبرد مجبورساختن ممکن است با یک راهبرد قدرت پاسخ داده شود که این می‌تواند به یک ناسازگاری فزاینده و قرارداد ضعیف (یا حتی عدم توافق) منتهی شود.

آن‌ها برای استفاده از قدرت در مذاکره به نتایج مهمی رسیدند:

- در صورتی که تهدید شما معتبر باشد، شروع یک مذاکره با نشان دادن قدرت خود برای وادار کردن طرف مقابل می‌تواند توافق سریعی را ایجاد کند. در هر حال اگر طرف مقابل تهدید شما را بی‌مورد بداند و بخواهد با شما مبارزه کند دو راه دارید: یا این‌که به تهدید خود ادامه دهید و یا شکست را بپذیرید که هر دو این‌ها ناخوشایند هستند.
- روش‌های قدرت (و حقوق) می‌توانند هنگامی مؤثر باشند که طرف مقابل از مذاکره کردن خودداری کند یا این‌که مذاکرات دیگر به هم خورده است و باید از نو آغاز شوند. در این وضعیت‌ها با تهدید کردن

1. Anne Lytle, Jeanne Brett, Debra Shapiro

برمبنای حقوق یا قدرت چیزی به خطر نمی‌افتد، اما تهدید باعث می‌شود تا طرف مقابل شدت وضعیت را مثبت ارزیابی کند.

- نتیجه‌ی مطلوب روش‌های قدرت (و حقوق) تا حد زیادی به این بستگی دارد که چگونه به کار برده می‌شوند. برای این که تهدیدها مؤثر باشند باید حالتی خاص داشته و معتبر باشند و طرف مقابل از بین منافع به آن‌هایی توجه داشته باشند که اولویت بالا دارند. در غیر این صورت او چندان تمایلی به پیروی کردن نخواهد داشت. این امکان را برای طرف مقابل به وجود آورید که از تهدید خود چشم‌پوشی کند، آبروی خود را حفظ کند و برای به دست آوردن منافع مذاکرات را دوباره انجام دهد.

منبع: گرفته شده از ا. ل. لایتل، ج. م. برت و د. ل. شپیرو، "استفاده‌ی راهبردی از منافع، حقوق و قدرت برای برطرف کردن مشاجره‌ها"، نشریه‌ی مذاکره (۱)۱۵(سال ۱۹۹۹)، صفحات ۳۱ تا ۵۱

به طورکلی گفتگوهای مذاکره کنندگانی که به قدرت خود اهمیت نمی‌دهند و آن‌هایی که قدرت یکسانی دارند ـکه به یک اندازه کم یا زیاد هستندـ به آسانی و سادگی پیش می‌رود و به نتیجه‌ی موفقیت آمیز و قابل قبولی می‌انجامد. به‌جای آن مذاکره کنندگانی که قدرت برای آن‌ها موضوع مهمی است و می‌خواهند آن را با قدرت طرف مقابل، یکسان یا حتی بیشتر کنند شاید به دنبال راهی هستند که یا مذاکرات را از دست ندهند(حالت دفاعی) یا می‌خواهند بر مذاکرات تسلط پیدا کنند (حالت تهاجمی).

قدرت در بسیاری از روش‌های مذاکره‌ی رقابتی و گروهی که پیش‌تر درباره‌ی آن صحبت شد کاربرد دارد، مثل اشاره به طرف مقابل که شما برای افزایش قدرت خود راه‌های فرعی بهتر یا یک (BATNA ی پایدار) دارید. درباره‌ی روش‌های قدرت و نفوذ در مذاکره بررسی‌های تحقیقاتی کمی صورت گرفته است و ما آن‌هایی را مورد بحث قرار خواهیم داد که قدرت و نفوذ را در گفتگوهای ما به‌کار برده‌اند. درهرحال بیشتر کارها درباره‌ی

قـدرت که در این فـصل مورد گفـتگو قـرار گرفـته است از مطالعات وسـیع تر در ارتباط با این‌که مدیران سازمان‌ها چگونه بر یکدیگر تـأثیر مـی‌گذارنـد گرفـته شده است و ما این یافـته‌ها را به شیوه‌ای مناسب در مذاکره بـه‌کـار خواهـیم برد.

تعریف قدرت

در یک مفـهـوم وسیع، مردم زمانی قـدرت دارند که " توانـایی رسـیدن بـه نتایج مورد نظر خود را داشته باشـند " یـا " بتواننـد کارهـا را آن‌گونـه کـه می‌خواهـند انجام دهـند." [۲] برای مثال گروهی کـه قـدرت دارد مـی‌توانـد طرف دیگر را وادار کند تا کاری که گروه دیگر انجام نمی‌داد را انجام دهـد.[۳]

اما در این‌جا مشکلی وجود دارد: تعـریفی که ما تا به‌حال از قـدرت ارائـه دادیم موضوع آن را به صورتی کامل مورد توجه قـرار می‌دهـد که این بـرای فـهــمیدن چگـونگی اسـتفاده از قـدرت در مـذاکره بـسیار پیچیـده اسـت. درحقـیقـت درباره‌ی قـدرت دو چشم انداز وجود دارد: قـدرت چیره شدن یا قـدرتی که (بیشتر در یک چانه زنی پراکنده) برای تـسلط و کنتـرل کـردن طرف مقابل به کار می‌رود و قـدرتی که (بیشتر در یک مـذاکره‌ی تکمیلـی) برای کارکردن در کنار هـم به‌کار برده می‌شود.[۴] از دید شخصی کـه قـدرت را در دست دارد، اولین چشم انداز با تعـریف **" قـــدرت چیــره‌شــدن "** سازگار است و به معـنی این است که این قـدرت در طبیعـت به‌طور اساسی چیره‌کننده و سرکوب‌گرانـه اسـت. از دیـدگاه طـرف دیگـر ایـن اسـتفاده از قـدرت به معـنـای **بی‌قــدرتی و وابستگی** شخص دریافــت کننـده اسـت. پویایی این ارتباط قـدرت می‌تواند از " سـودمندی و حمایـت‌کـردن (ماننـد بسیاری از روابط آموزنده) به روابطی طاقـت فــرسا و اجحـاف آمیـز (ماننـد رابطه با یک والد خودخواه) تغـییر یابد. " [۵]

در چشم انداز دوم نگرش شخص درباره‌ی قــدرت، **برابری**[۶] آن را نـشان می‌دهـد، به این معــنی که دارنده‌ی قـدرت، آن را به‌طـور مـشترک توسـعه می‌دهد و با طرف دیگر تقـسیم می‌کند. دریافـت کننده‌ی قـدرت، آن را بـه مثابه‌ی یک قـدرت **صلاحیت‌دار و غــیر وابسته** برداشت می‌کند و پویایی

آن، امکان صلاحیت دادن مثل شرکت دادن کارمند بهتر، دادن اختیارات و توانایی هر چه بیشتر برای خود مختارانه عمل کردن و صداقت شخصی را نشان می‌دهد. این تجسم درباره‌ی قدرت با نگرشی هماهنگی دارد که با قدرت چیره شدن در تضاد باشد:

شخص در وضعیت موجود قدرت دارد (قدرت وضعیتی)، تا اندازه‌ای که می‌تواند به مقاصد (اهداف و خواسته‌های مورد نظر) خود برسد. قدرت جنبه‌ای رابطه‌ای دارد که در فرد موجود نیست، بلکه در ارتباط او با محیط وجود دارد. بنابراین قدرت شخص در وضعیت فعلی به وسیله‌ی ویژگی‌های محیط و نیز خود وی تعیین می‌شود.

افراد می‌خواستند که قدرت فقط ویژگی شخص باشد. این تمایل از عوامل قدرتی که از شرایط یا وضعیت مذاکره‌ای شخص سرچشمه می‌گیرد چشم پوشی می‌کند. این وضعیت که " A نسبت به B قدرت بیشتری دارد " را باید از سه بعد جداگانه که رابطه‌ی متقابل دارند بررسی کرد: قدرت محیطی یا " A اغلب می‌تواند بهتر ازB بر محیط خود تأثیر بگذارد و در برابر قدرت آن مقابله کند "؛ قدرت ارتباطی یا "A بیشتر اوقات بهتر می‌تواند برB تأثیر بگذارد یا با قدرت آن مقابله کند،B نمی‌تواند این کار را انجام بدهد و قدرت شخصی یا "A اغلب می‌تواند نیازهای خود را بهتر ازB برآورده کند. " [۸]

پیش از این‌که بحث را ادامه دهیم درباره‌ی نقطه ضعف هر نوع گفتگوی قدرت صحبت خواهیم کرد. اگر می‌شد فصلی نوشت که منابع قدرت موجود برای مذاکره کنندگان، وضع اصلی پایه‌های قدرت که به‌مثابه‌ی راهبردهای تأثیرگذاری گردآوری شده بود و شرایط استفاده از هر کدام را به طور گسترده توضیح می‌داد خیلی خوب بود. متأسفانه انجام دادن این کار به دو دلیل خطرناک و غیرممکن است: اول این‌که استفاده‌ی مؤثر از قدرت به مهارت نیاز دارد و نتایج آن ممکن است در اشخاص گوناگون متفاوت باشد. وقتی فردی از قدرت برخوردار باشد این قدرت می‌تواند موقعیت خوب و موفقی را به وجود آورد در حالی که با بودن در دستان شخص دیگر می‌تواند کابوسی از استبداد و بی‌نظمی را ایجاد کند. دوم

این‌که این عاملین اصلی و اهداف نیستند که در هر وضعیت متفاوت هستند، بلکه شرایطی که قدرت در آن کارآیی دارد نیز تغییر خواهد کرد. در نتیجه بهترین کاری که می‌توانیم بکنیم این است که تعدادی از منابع اصلی قدرت را شناسایی کنیم. درباره‌ی زمان و شیوه‌ی استفاده از منابع در فصل بعد بیشتر توضیح داده خواهد شد.[۹]

منابع قدرت- چگونه مردم قدرت به دست می‌آورند؟

درک راه‌های مختلفی که قدرت از طریق آن اعمال می‌شود با بررسی منابع مختلف آن کامل می‌شود. فرنچ و راون[۱] در بررسی مقدماتی خود درباره‌ی قدرت، پنج نوع اصلی را شناسایی کردند: قدرت فوق العاده، قدرت پاداشی، قدرت سرکوب‌گرانه، قدرت رسمی و قدرت ارجاعی.[۱۰] بیشتر این قدرت‌ها در طبیعت تا اندازه‌ای آشکار هستند:

- *قدرت فوق العاده:* قدرتی است در اثر داشتن اطلاعات عمیق و منحصر به فرد درباره‌ی یک موضوع به وجود می‌آید.
- *قدرت پاداشی:* این قدرت با دادن پاداش به دیگران برای کاری که باید انجام بگیرد ایجاد می‌شود.
- *قدرت سرکوب‌گرانه*: سرچشمه‌ی این قدرت تنبیه کردن دیگران به خاطر کاری است که انجام نگرفته است.
- *قدرت رسمی:* افرادی این قدرت را دارند که در اداره و سازمان‌ها عنوان رسمی دارند و از نیرویی استفاده می‌کنند که با آن شرکت در ارتباط است (مثل معاون رئیس یا عضو هیأت مدیره).
- *قدرت ارجاعی*: از احترام و شایستگی سرچشمه می‌گیرد که شخص به خاطر ویژگی‌هایی مثل شخصیت، ارتباط بین شخصی و غیره از آن برخوردار است. A تا اندازه‌ای بر B قدرت ارجاعی خواهد داشت که B با A هماهنگ باشد یا با آن ارتباط نزدیکی داشته باشد.

1. French, Raven

بسیاری از گفتگوهای هم‌زمان درباره‌ی قدرت هنوز هم بر مبنای این سنخ شناسی قرار دارند (و از زمان پیشنهاد آن در ۴۵ سال گذشته، راون این سنخ شناسی را چندین بار به طور مفصل توضیح داده است). در این فصل به قدرت و رابطه‌ی آن با مذاکره، نگاه وسیع تری می‌اندازیم و منابع اصلی قدرت را به پنج گروه مختلف تقسیم می‌کنیم (جدول ۷,۱):

- منابع اطلاعاتی قدرت
- منابع شخصی
- قدرت بر مبنای موقعیت در یک سازماندهی
- منابع ارتباطی قدرت
- منابع زمینه‌ای قدرت

چنان‌که تأکید می‌کنیم این گروه‌ها ثابت یا کامل نیستند. قدرت می‌تواند از راه‌های مختلف و در شرایط متفاوتی ایجاد شود و یک منبع قدرت می‌تواند با گذشت زمان از گروهی به گروه دیگر منتقل شود. در حین توضیح دادن این روش‌های دستیابی خواهیم گفت که الگوی فرنچ و راون چگونه تغییر کرده و به روز آورده شده است.

جدول ۷،۱- منابع اصلی قدرت

منبع قدرت	توضیح
اطلاعاتی	اطلاعات: جمع آوری و ارائه‌ی اطلاعاتی که برای عوض‌کردن نظر یا موقعیت شخص درباره‌ی یک موضوع به کار برده می‌شود. مهارت: مجموعه اطلاعاتی شناخته شده یا برتری دسته‌ای از اطلاعات بر یک موضوع خاص است. قدرت مهارتی می‌تواند مثبت باشد (یعنی به خاطر مهارت‌های شناخته شده‌ی طرف دیگر حرف آن‌ها را باور می‌کنیم) یا منفی باشند (اعتماد چندانی به طرف مقابل نداریم و مهارت‌های آن‌ها سبب می‌شود روشی را انتخاب کنیم که با شیوه‌ی عملکرد طرف مقابل در تضاد باشد.
تفاوت‌های فردی و شخصیتی	یعنی قدرت ناشی از تفاوت‌ها در موارد زیر: گرایش‌های روان شناسی (گرایش‌های وسیع برای استفاده از قدرت) گرایش‌های شناختی (ایدئولوژی‌ها درباره‌ی قدرت) گرایش‌های انگیزه‌ای (انگیزه‌های خاص برای استفاده از قدرت) خواست‌ها و مهارت‌ها (گرایش‌ها در جهت همکاری یا رقابت‌کردن) گرایش‌های اخلاقی (گرایش‌های فلسفی به استفاده از قدرت)
قدرت بر مبنای موقعیت	قدرتی که از قرار گرفتن در موقعیت خاص در یک ساختار سازمانی یا اجتماعی ایجاد شده است، قدرت‌های مختلفی را به وجود می‌آورد. قدرت مشروع یا اجازه‌ی رسمی در اثر به‌دست آوردن یک موقعیت مهم در ساختار سلسله مراتبی ایجاد می‌شود. در هر حال قدرت مشروع می‌تواند این معیارهای اجتماعی را تحت تأثیر قرار دهد: تقابل یا انتظار مبادله‌ی منافع. تساوی یا انتظار بازگشت وقتی که فردی به خاطر شخص دیگر مذاکره را رها کرده است. وابستگی یا وظیفه‌ی شخص نسبت به افرادی که نمی‌توانند مشکل خود را برطرف کنند. کنترل منابع یا جمع‌کردن پول، موارد ضروری، کارکنان، زمان و تجهیزاتی که می‌توانند به عنوان انگیزه‌ای برای پیروی کردن به کار روند یا یک عامل تنبیهی برای سرپیچی کردن باشند. کنترل منابع در این موارد آشکار است: قدرت پاداشی، استفاده از پاداش حقیقی یا موافقت شخصی برای جلب توافق طرف مقابل. قدرت تنبیهی، به کاربردن مجازات‌های واقعی یا خودداری از موافقت شخصی برای به دست آوردن توافق طرف مقابل.
قدرت بر پایه‌ی روابط	وابستگی اهداف به هم- طرفین اهداف خود را چگونه ارزیابی می‌کنند. قدرت ارجاعی- مبتنی بر مراجعه به طرف مقابل است که به دلیل تجربیات، عضویت در گروه، موقعیت مشترک و موارد دیگر است. قدرت ارجاعی نیز می‌تواند مثبت باشد (به این خاطر حرف‌های طرف را می‌پذیریم چون به آن‌ها احترام می‌گذاریم) یا این که منفی باشد (نسبت به طرف مقابل آن‌چنان با بی احترامی رفتار می‌کنیم که در مقایسه با شیوه‌ی کاری آن‌ها روش متفاوتی را در پیش می‌گیریم). دستیابی یا کنترل کردن اطلاعات، جریان تأمین منابع یا دستیابی که از موقعیت درون جریان‌ها در یک شبکه گرفته شده است.
قدرت زمینه‌ای	قدرتی که از شرایطی که در آن مذاکره صورت می‌گیرد گرفته می‌شود. منابع عادی قدرت زمینه‌ای عبارت‌اند از: وجودBATNAها. فرهنگ ملی و سازمانی. وجود نمایندگان، هیأت‌ها و افرادی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر نتایج مذاکره تأثیر می‌گذارند.

منابع اطلاعاتی قدرت

وجود اطلاعات در ساختار مذاکره کمابیش عادی‌ترین منبع قدرت است. قدرت اطلاعاتی از توانایی مذاکره کننده در جمع‌آوری و تنظیم وقایع و اطلاعات برای حفظ موقعیت، استدلال‌ها یا نتایج مورد نظر او به وجود می‌آید. ممکن است مذاکره‌کنندگان از اطلاعات به مثابه‌ی ابزاری استفاده کنند تا با موقعیت یا نتایج مورد نظر طرف مقابل مبارزه کنند یا تأثیر دلایل مذاکره‌ای او را از بین ببرند. حتی در ساده‌ترین مذاکره، گروه‌ها موقعیتی اتخاذ می‌کنند و سپس برای حفظ کردن آن، دلایل و واقعیت‌های خود را بیان می‌کنند. شخصی می‌خواهد موتورسیکلت دست دوم خود را به قیمت ۱,۵۰۰ دلار بفروشد؛ شما می‌گویید فقط هزار دلار ارزش دارد. او به شما خواهد گفت که چقدر بابت آن پول خرج کرده است. به وضعیت و ویژگی‌های خوب آن اشاره می‌کند، سپس توضیح می‌دهد که چرا این قیمت برای آن مناسب است. شما به این نکته اشاره می‌کنید که پنج سال از عمر آن گذشته است، درباره‌ی خراش‌ها، فرورفتگی‌ها و زنگ‌زدگی‌هایی که دارد صحبت می‌کنید و می‌گویید که لاستیک‌ها ساییده شده‌اند و باید عوض شوند. همچنین می‌گویید که نمی‌توانید ۱,۵۰۰ دلار بابت آن پول بدهید. پس از بیست دقیقه گفتگو درباره‌ی موتورسیکلت، درباره‌ی قیمت اصلی، سن، میزان استفاده و کاستی‌های موتور و نیز وضعیت مالی خود و این‌که چرا شخص می‌خواهد قیمت را افزایش دهد اطلاعات گسترده‌ای را مبادله کرده‌اید. شما بر سر قیمت ۱,۳۰۰ دلار به توافق می‌رسید، به اضافه "وام" سیصد دلاری که به خریدار داده‌اید. (درباره‌ی تغییر روش خرید خودروهای جدید به وسیله‌ی منابع اطلاعاتی، که هم اکنون از طریق اینترنت موجود است، به مطلب خواندنی ۷,۲ مراجعه کنید).

مطلب خواندنی ۲.۷

منابع اطلاعاتی در مذاکره‌ی خرید خودرو

پیش از به وجود آمدن اینترنت مشتری‌ها در رابطه با خرید خودرو و رفتن به دندان‌پزشک به یک شکل عمل می‌کردند. خریداران می‌دانستند که وظیفه‌ی آن‌ها این بود تا قیمت درخواستی را مسخره بپندارند، تهدید کنند که خودرو را نخواهند خرید و در نهایت برای به دست آوردن بهترین معامله در یک مذاکره‌ی دشوار شرکت کنند. هنوز پس از این‌که از نمایشگاه بیرون می‌رفتند به این موضوع شک داشتند که قیمت مناسبی را برای خودرو پرداخته‌اند یا نه.

مشتریان زرنگ همیشه می‌دانند که برای خرید خودرو باید نیازهای واقعی خود را مشخص کنند، به دنبال خودروهای گوناگونی باشند که نیازهای آن‌ها را برآورده کنند، ارزش دفتری هر خودرو را معین کنند، با صاحبان فعلی تماس بگیرند تا مطمئن شوند که آن‌ها موافق هستند و بکوشند از دل بستن به یک خودروی خاص جلوگیری کنند. این راهبردها به مردم کمک کرده است تا خود را برای مذاکره با فروشنده‌ی محلی آماده کنند. با وجود این مشتری‌ها هنوز باید حدس بزنند که چه قیمت‌های پیشنهادی برای نمایندگی پذیرفتنی خواهد بود.

در هر حال امروزه اطلاعات درباره‌ی قیمت ماشین‌های جدید و دست دوم به صورت آماده در اینترنت و منابع اطلاعاتی دیگر وجود دارد. مشتری‌ها می‌توانند در حالی که درباره‌ی واقعیت‌ها و هزینه‌های فروش خودرو برای نمایندگی، قیمت‌های اصلی برای موارد مختلف، قیمت‌ها در ایالت‌های مجاور و انگیزه‌های به‌جا و مناسب معامله کننده و مشتری اطلاع دارند با معامله کننده‌ی خودرو وارد مذاکره شوند. خریداران خودرو که برای جمع‌آوری اطلاعات درباره‌ی هزینه‌ی "واقعی" آن وقت صرف می‌کنند می‌گویند که در این کار صدها و حتی هزارها دلار صرفه‌جویی می‌شود. این افزایش اطلاعات باعث می‌شود مشتری‌ها در مذاکرات با معامله‌کننده‌گان،

قدرت بیشتری داشته باشند. در نهایت این قدرت سبب می‌شود قیمت خودروهای جدید کاهش یابد. (*بلومنستین*[1] *و مک گراو، سال ۱۹۹۷*).

تبادل اطلاعات در مذاکره اصل فرآیند امتیازدهی است. در حین این‌که هر طرف اطلاعات را ارائه می‌دهد تعریف مشترکی از وضعیت ظاهر می‌شود. میزان و نوع اطلاعات در میان گذاشته می‌شود و شیوه‌ای که مذاکره‌کنندگان آن را بیان می‌کنند به هر دو طرف اجازه می‌دهد تا درباره‌ی وضعیت فعلی موتورسیکلت، ارزش بازاری و اولویت‌های هر طرف برداشتی مشترک (و واقعی) داشته باشند. علاوه بر این لازم نیست که اطلاعات صد در صد درست باشند تا مؤثر واقع شوند؛ لاف زنی‌ها، گزافه‌گویی‌ها، موارد گفته نشده و دروغ کامل نیز می‌توانند به کار روند. طرف مقابل ممکن است به شما بگوید که ۲,۲۰۰ دلار برای موتور خرج کرده است، در حالی که تنها دوهزار دلار پول داده است. ممکن است به شما نگوید که باید کلاچ آن را عوض کرد. ممکن است شما به او نگویید که می‌توانید ۱,۵۰۰ دلار پرداخت کنید اما نمی‌خواهید این کار را انجام دهید یا می‌خواهید صرف نظر از مبلغی که باید برای موتور بپردازید آن را بخرید (در فصل هشت وقتی درباره‌ی کردارشناسی دروغ‌گویی و نیرنگ صحبت می‌کنیم موضوع دروغ گفتن و گزافه‌گویی را بررسی خواهیم کرد).

قدرتی که از مهارت ایجاد می‌شود حالت خاصی از قدرت اطلاعاتی است. قدرتی که از اطلاعات به دست می‌آید برای هر کسی که وقایع و عوامل را برای حفظ دلایل خود جمع آوری کند قابل دسترسی است، اما قدرت ناشی از خبرگی به کسانی نسبت داده می‌شود که به نظر می‌رسد چیرگی و تسلط بر اطلاعات را تا اندازه‌ای به دست آورده‌اند. افراد ماهر به خاطر تجربیات، بررسی‌ها یا دستاوردهای خود مورد احترام قرار می‌گیرند و بیشتر قابل اعتمادند. در مذاکره، یک یا هر دو طرف برای استدلال‌های شخص ماهر احترام بسیاری قائل‌اند و آن را بیشتر باور می‌کنند، در حالی که درباره‌ی افرادی که مهارت ندارند چنین نیست - این احترام و

1. Blumenstein

شایستگی تا اندازه‌ای است که خبرگی در عمل به زمینه‌ی متقاعدسازی مرتبط باشد.[11] برای مثال شخصی که درباره‌ی خودروها اطلاعات دارد ممکن است چنین اطلاعاتی را درباره‌ی موتورها نداشته باشد. بنابراین مذاکره‌کننده‌ای که می‌خواهد از مهارت و کاردانی خود استفاده کند باید مطمئن شود که این مهارت (الف) در واقع وجود دارد و (ب) به موضوع مورد بررسی مربوط است.

قدرت مبتنی بر شخصیت و تفاوت‌های فردی

گرایش‌های فردی. افراد نسبت به وضعیت‌های اجتماعی گرایش‌های روان‌شناختی متفاوتی دارند. در میان این گرایش‌ها چهار گرایش که مهم‌تر هستند یعنی گرایش‌های برداشتی، انگیزه‌ای، سوگیری‌های گرایشی و گرایش‌های اخلاقی، شیوه‌ی برخورد و واکنش شخص نسبت به آن وضعیت را کنترل می‌کنند.[12] این‌ها تفاوت‌های فردی پایدار(یا ویژگی‌های شخصی) هستند که روش به دست آوردن قدرت و استفاده‌ی آن به‌وسیله‌ی اشخاص را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در این‌جا هر کدام از این گرایش‌ها را به طور خلاصه بررسی می‌کنیم:

گرایش‌های برداشتی. تفاوت‌های فردی در ساختارهای ایدئولوژیکی منبع - یعنی روشی برای ارائه‌ی گرایش برداشتی - در دستیابی به قدرت عامل مهمی هستند. سه نوع ساختار ایدئولوژیکی وجود دارد:

- ساختار ایدئولوژیکی اتحادی، برمبنای این اعتقاد قرار دارد که جامعه یک مجموعه‌ی کلی است و منافع اشخاص و جامعه یکی هستند به‌گونه‌ای که می‌توان از قدرت چشم پوشی کرد یا هنگامی که لازم باشد مسؤولین شایسته از آن استفاده کنند و نیازهای همه را برآورده کنند (نظری که برای بسیاری از جوامع و فرهنگ‌های " مشترک " عادی است).
- ساختار ایدئولوژیکی رادیکالی، مبتنی بر این عقیده است که جامعه ثمره‌ی برخورد پی در پی منافع اجتماعی، سیاسی و طبقاتی است و

قـدرت در اصل و از نظر ساختاری چیزی است که در آن توازن وجود ندارد (نکته‌ای که افـراد و فـرهـنگ‌های مارکسیستی بر آن اتفاق نظر دارند).

- ساختار ایدئولوژیکی چند حزبی، بر این عـقـیده پایه‌گذاری شده است که قـدرت به صورت کم و بـیش مـساوی بـین گـروه‌هـای مختلفـی تقـسیم‌بندی شده است که برای به‌دسـت آوردن قــسمتی از تـوازن قـدرت در حال رشد مدام با هـم رقابت و چانه‌زنی می‌کننـد (نظـری مشترک برای بسیاری از دموکراسی‌های آزادی خواه).[۱۳]

هـر کدام از جنبه‌های ایدئولوژیکی به مثابه‌ی یک سـاختار عــمل مـی‌کنـد (فـصل پنج) و درباره‌ی آنچـه شـخص بایـد بـه آن‌هـا توجـه داشـته باشـد، چگونگی شکل‌گیری وقایع و چگونگی به‌کار بردن قـدرت به‌وسیله‌ی شـخص پرسش‌هایی را مطرح می‌کند. ابعاد ایدئولوژیکی بر بررسی اطلاعات اجتماعی افـراد درباره‌ی قـدرت نیز تأثیر می‌گذارد: "آیا محـدودیت دارد یـا نامحـدود است، این‌که رقابتی است یا یاری‌بخش اسـت و نیـز از نظـر برابـر یـا نـابرابر بودن" و این‌که چگونه این گرایش بر اراده‌ی مردم تـأثیر مـی‌گـذارد کـه تـا زمانی که اختیار را در دسـت دارنـد، بـه‌طـور مـشترک از قــدرت اسـتفاده کنند.[۱۴]

گرایش‌های انگیزه‌ای. دومین گرایش تفاوت‌هـا در انگیـزه‌هـای فــردی - یعـنی تفاوت‌هایی که به جای ایدئولوژی، بیشتر در نیازها و " عـوامل شور و اشتیاق دادن " شخصیت جـای دارنـد را در نظـر مـی‌گیـرد. افــراد از نظـر "انگیزه‌ی قـدرت" یا تمایل بعـضی از آن‌ها برای داشتن نیازهای بالا جهـت تسلط و کنترل کردن دیگران و جستجوی مواضع قـدرت و اختیـار متفـاوت هـستند. در دوره‌ی پس از جنـگ جهـانی دوم و گـرایش‌هـا بـرای تـشکیل امپراتــوری هـــیتلر و موسـولینی کــه در آن زمــان معـــروف شـده بــود نظریه‌پردازانی که درباره‌ی شخـصیت‌هـا تحقــیق مـی‌کردنـد " شخـصیت سلطه‌جو " را فـردی می‌دانستند که می‌خواهــد بـر دیگـران تـسلط داشـته باشد و در عـین حال خود را با افـراد صاحب اختیار برابـر مـی‌دانـد و تحـت

تأثیر قـدرت آن‌ها قـرار می‌گیرد.[۱۵] این گرایش‌ها باتوجه به موقـعـیت طرف مقابل نقـش شخصی را ایفا می‌کنند که یا می‌خـواهـد بر دیگری " تسلط " داشته باشد یا این‌که خود را " ضعـیف " نشان دهد.

گرایش‌هـا و مهـارت‌هـا. نویـسندگان بـسیاری پیـشنهاد کـرده‌انـد کـه گرایش‌های قـدرت براساس تمایلات فـردی مبنی بر یاری‌بخشی یـا رقـابتی بودن قـرار دارد (مثل حالت نگرانی دو جانبه‌ی فـصل یـک).[۱۶] گـرایش‌هـای رقابتی و مهارت‌ها ممکن است بر روش دستیابی " چیرگی " تأکیـد کنـد و مهارت‌ها را مانند یک انرژی پایدار و پر استقامت نشان دهنـد کـه تمرکـز را حفـظ می‌کند و در برابر ناسازگاری، مهارت‌های بالا، اعـتماد به نفـس قـوی و تحمل زیاد را به وجود می‌آورند. گرایش‌های یاری‌بخش و مهارت‌ها بیـشتر با روش " برابری " ارتباط دارند و به مهارت‌هایی مانند حساسیت نسبت بـه دیگران، انعــطاف پـذیری و امکـان درنظرگرفــتن نظرهـای آن‌هـا در یـک قـرارداد تأکید می‌کنند.

گرایش اخلاقی. در نهایت افـراد از نظر نگرش‌های اخلاقـی خـود دربـاره‌ی قـدرت و استفاده از آن متفاوت هـستند. تحقیقات نشان داده است که بـین عقاید ضمنی افـراد درباره‌ی مکتـب مـساوات بـشر- بـاور عــمیق دربـاره‌ی تـساوی قـــدرت بـرای هـــمه - و اراده‌ی آن‌هـا بـرای تقـــسیم قـــدرت بـا گروه‌هایی که قـدرت کمی دارند ارتباط مثبت چشمگیری وجـود دارد.[۱۷] در فـصل هشت درباره‌ی این موضوع صحبت خواهـیم کرد که چگونه تفاوت‌هـا در گرایش‌های اخلاقی، استفاده از روش‌های اخلاقی و غـیر اخلاقی مـذاکره را به صورتی گسترده تحت تأثیر قـرار می‌دهـند.

قــدرت بر مبنای موقـعــیت در یک سازماندهی

در این قـسمت درباره‌ی دو منبع اصلی قـدرت که در سازماندهی بر مبنـای موقـعـیت هستند صحبت خواهـیم کرد: (الف) قـدرت مشروع کـه برپایـه‌ی مقام، وظایف و مسؤولیت‌های شـرح وظـایف و " درجـه "ی سلـسله مراتـب ســازمانی قـــرار دارد و (ب) قـــدرت مبتنـــی بـــر کنتـــرل منـــابع (بودجـــه، سرمایه‌گذاری و غـیره) که با موقـعـیت ارتباط دارد.

قدرت مشروع. قدرت مشروع در اثر به دست آوردن یک کار خاص اداری و مقام یا موقعیتی در سلسله مراتب سازماندهی شده ایجاد می‌شود. در این حالت قدرت در مقام، وظایف و مسؤولیت‌های کاری وجود دارد و "مشروعیت" کارمند دولت از مقام و وظایف شرح کاری آن سازمان گرفته می‌شود. بنابراین یک معاون رئیس که تازه این مقام را به دست آورده است فقط به خاطر این‌که معاون رئیس است تا حدی قدرت مشروع به‌دست می‌آورد.

گاهی اوقات مردم به جای شخص دیگر به رهنمودها و حتی آن رهنمودهایی که دوست ندارند واکنش نشان می‌دهند چون احساس می‌کنند یک رهنمود مناسب (مشروع) و الزامی است که طرف دیگر باید آن را اداره کند و از آن پیروی کند و این تأثیری است که قدرت مشروع دارد.

قدرت مشروع مبنای ساختار اجتماعی ماست. وقتی افراد و گروه‌ها در هر نظام اجتماعی - مانند کار کوچک، واحد رزمی، اتحادیه، ساختار اعمال سیاسی، تیم ورزشی یا نیروی کاری - تشکیل می‌شوند بی‌درنگ ساختار و یک سازماندهی را به وجود می‌آورند. آن‌ها رهبری را انتخاب می‌کنند و ممکن است قوانین رسمی را درباره‌ی تصمیم‌گیری، تقسیم کار، واگذاری مسؤولیت‌ها و کنترل ناسازگاری‌ها اعلام کنند. گروهی که این نظام اجتماعی را نداشته باشند یا فعالیت‌های هماهنگ‌شده‌ی کمی را انجام می‌دهند (که هرج و مرج را به وجود می‌آورد) و یا هر کس باید در هر تصمیم‌گیری شرکت کند و بنابراین هماهنگ‌سازی گروه تا ابد طول خواهد کشید. ساختارهای اجتماعی، مؤثر و نتیجه بخش هستند و این واقعیت اساس قدرت مشروع را ایجاد می‌کند. مردم می‌خواهند با دادن اختیارات به شخصی که جایگزین آن‌ها خواهد شد (رئیس، رهبر یا سخنگو) از حق خود برای شرکت در جلسه‌های تصمیم‌گیری چشم‌پوشی کنند. اعضای گروه با ایجاد ساختاری که مبنای قدرت را به یک شخص می‌دهد می‌خواهند از دستور او پیروی کنند.

افراد می‌توانند قدرت مشروع را به شیوه‌های گوناگونی کسب کنند. نخست این‌که، این قدرت می‌تواند در زمان تولد به دست آید. الیزابت دوم ملکه‌ی انگلیس بوده است و تمام اختیاراتی را دارد که مقام‌اش به او اجازه می‌دهد. وی همچنین مقدار زیادی از ثروت پادشاهی را در اختیار دارد. با وجود این قدرت او برای اداره‌ی امور روزمره‌ی بریتانیا کافی نیست و این موضوع در سال‌های اخیر مناقشه‌ها و نارضایتی‌هایی را به وجود آورده است. دوم این‌که قدرت مشروع می‌تواند از طریق انتخابات برای مقام مورد نظر به‌وجود آید: رئیس جمهور ایالات متحده قدرت مشروع مهمی دارد که از ساختار قانون اساسی امریکا به وجود آمده است. در مرحله‌ی سوم، قدرت مشروع از انتصاب به یک مقام سازمانی یا ترفیع آن به‌وجود می‌آید. بنابراین کسب مقام رئیس یا مدیر کل، تمام حقوق، مسؤولیت‌ها و امتیازهایی که به این مقام مربوط هستند را به شخص می‌دهد. در نهایت شخصی که به مقامی می‌رسد بعضی از اختیارات قانونی را درحالی به‌دست می‌آورد که افراد دیگر فقط برای آن ارزش قائل هستند. چنین احترامی اغلب از منافع اجتماعی درونی و یا ارزش‌های اجتماعی مهم موقعیت آن شخص یا سازمان به وجود می‌آید. در بسیاری از جوامع جوانان به حرف بزرگ‌ترها گوش می‌دهند. همچنین حرف رئیس دانشکده یا اعضای کشیشان را گوش می‌دهند و به آن عمل می‌کنند چون از نظر آن‌ها انجام دادن چنین کاری درست است. اعضای کشیشان، رؤسای دانشکده و بسیاری از افراد دیگر پند و اندرزهای با ارزشی دارند که می‌توانند به مثابه‌ی هدیه به افراد بدهند یا به مثابه‌ی تنبیه بر ضد آنان به کار ببرند، با وجود این آن‌ها قدرت مشروع چشمگیری در اختیار دارند.[۱۸]

تأثیر اختیار رسمی از اراده‌ی پیروان برای تأیید کردن مشروعیت ساختار سازمانی و نظام قوانین و مقرراتی که اختیارات را به رهبران آن می‌دهد گرفته شده است.[۱۹] به طور خلاصه، قدرت مشروع نمی‌تواند بدون اطاعت یا رضایت از شخص حاکم کارآیی داشته باشد. با وجود صدها سال قانون و سنتی که نظام پادشاهی بریتانیا بر مبنای آن پایه‌گذاری شده است، حتی اگر شهروندان مشروعیت ملکه و اختیارات وی را مورد سؤال قرار

بدهند حکومت وی در معرض خطر خواهد بود. اگر کاتولیک‌ها با قوانین پاپ درباره‌ی سقط جنین، کنترل زاد و ولد یا هرگونه سیاست اجتماعی دیگر مخالفت کنند اختیارات وی از بین می‌رود. اگر اعضای کابینه‌ی رئیس جمهور و مشاورین ارشد وی دستورات رئیس جمهور را اجرا نکنند، وجود او ارزشی نخواهد داشت. وقتی مردم از اختیارات سلب اعتماد کنند یا مشروعیت آن را بی اعتبار بدانند و از آن سرپیچی می‌کنند و بنابراین اثر آن را به عنوان یک منبع قدرت از بین می‌برند. چون قدرت مشروع، وقتی پیروان تصمیم بگیرند صلاحیت شخص دارنده‌ی قدرت را تأیید نکنند، از بین خواهد رفت طبیعی است که افراد برای تقویت پایه‌ی قدرت خود منابع قدرت دیگری (مثل کنترل منابع یا اطلاعات) را فراهم خواهند کرد.

گرچه ما درباره‌ی اعطای مشروعیت از طریق ساختارهای سازمانی و موقعیت‌ها صحبت کردیم، تصور درباره‌ی مشروعیت را می‌توان در معیارها یا گردهمایی‌های اجتماعی خاصی به‌کار برد که مردم را به‌شدت کنترل می‌کنند.[20] مثال‌ها در این مورد عبارت‌اند از:

الف) قدرت مشروع مقابله به مثل، یک معیار اجتماعی مهم که می‌گوید اگر شخصی کار مثبت و مفیدی برای دیگری انجام داد، طرف دیگر نیز باید این کار مفید را جبران کند (" من به شما کمک کردم و انتظار دارم شما هم لطفی در حق من بکنید").

ب) قدرت مشروع انصاف و عدالت، معیار اجتماعی مهم دیگری که می‌گوید اگر شخصی به خاطر دیگری مسیر خود را عوض کند و با مشکل مواجه شود حق دارد از او امتیاز بخواهد ("به خاطر شما تصمیم‌ام رو عوض کردم؛ این حداقل کاریه که می‌تونید برام انجام بدید").

ج) قدرت مشروع مسؤولیت یا وابستگی، معیار اجتماعی سومی که می‌گوید ما وظیفه داریم به افراد دیگری که نمی‌توانند مشکل خود را برطرف کنند و به ما وابسته هستند کمک کنیم (" متوجه شدم که دیگران درباره‌ی این مسأله خیلی به کمک احتیاج دارند و نمی‌تونند خودشون مشکل رو برطرف کنند ").

کنترل منابع. افرادی که منابع را کنترل می‌کنند می‌توانند آن را به شخصی بدهند که آنچه آن‌ها می‌خواهند را انجام دهد و در عین حال منابع را از کسانی که مطابق میل آن‌ها رفتار نمی‌کنند دور نگه دارند. منابع خاص به عنوان ابزار قدرت مفیدتر هستند تا اندازه‌ای که شرکت‌کنندگان در مذاکره برای آن‌ها اهمیت بسیاری قائل‌اند، بعضی از مهم‌ترین منابع عبارت‌اند از:

۱. پول به صورت‌های مختلف آن مثل پول نقد، حقوق، تخصیص بودجه، کمک هزینه‌ها، حقوق اضافی، صورت هزینه‌ها و بودجه‌های اختیاری.
۲. تدارکات: مواد خام، اجزاء، قطعات و بخش‌ها.
۳. سرمایه‌ی شخصی: بودجه‌های کاری موجود، وجوهی که می‌تواند به یک مشکل یا کار تخصیص داده شود، کمک موقت.
۴. زمان: زمان آزاد، امکان این‌که بتوانیم کار را در موعد مقرر انجام دهیم و آن را کنترل کنیم. اگر فشار زمانی برای یک یا هر دوطرف وجود دارد اگر به او کمک کنیم تا با آن مقابله کند یا موعد مقرر را به عقب بیندازد بسیار مؤثر خواهد بود (درباره‌ی موعد مقرر در مذاکره در فصل سه صحبت کردیم).
۵. تجهیزات: ماشین‌ها، ابزارها، فناوری، سخت افزار و نرم افزار رایانه و وسایل.
۶. خدمات مهم: تعمیر، حفظ، نگه‌داری، نصب و تحویل دادن، نگهداری فنی و انتقال.
۷. حمایت بین شخصی: تشویق و قدردانی برای ارائه‌ی کار خوب و انتقاد از کار بد. این منبع خوب است چون تاحدی برای همه در دسترس است و برای به دست آوردن آن تلاش زیادی لازم نیست و به خودی خود منبع قدرتمندی است.

توانایی برای کنترل منابع و توزیع آن منبع قدرت مهمی در سازماندهی‌هاست.[۲۱] قدرت می‌تواند در اثر ایجاد منبع ذخیره‌ای در محیطی

که منابع کمیاب هستند نیز به وجود بیاید. جفری ففر[1] در کتاب خود به نام *مهار کردن قدرت* نشان داد که چگونه عوامل سیاسی و گروهی قدرتمند، قدرت مطلق را که بر کنترل منابع استوار هستند به وجود می‌آورند. لیندن جانسون[2] در سال‌های اول حضور خود در کنگره، تصدی "کنگره‌ی کوچک" (دفتر سخنگو برای کارکنان دفتری و کمک به اعضای کنگره) را به عهده گرفت و آن را به منبع قدرت عظیمی تبدیل کرد که باعث شد به مقام سخنگوی کنگره و در نهایت ریاست جمهوری برسد. همچنین رابرت موزس[3] که کار خود را به عنوان رئیس کمیسیون پارک‌های شهر نیویورک آغاز کرد، قدرتی را به وجود آورد که در فضای کلان شهری نیویورک به ساختن موفقیت آمیز ۱۲ پل، ۳۵ بزرگراه، ۷۵۱ زمین ورزشی، ۱۳زمین بازی گلف، ۱۸ استخر و بیش از دو میلیون جریب زمین پارک منجر شد- مبنایی که او برای به دست‌آوردن قدرت در شهر از آن استفاده کرد.[22]

برای استفاده از منابع به مثابه‌ی مبنای قدرت مذاکره کنندگان باید مزایایی که طرف دیگر می‌خواهد - مثل فضای واقعی، مشاغل، مجوز برای بودجه دادن یا موارد لازم - را به وجود آورند یا آن را نگه دارند، یا مجازات‌هایی را کنترل کنند که طرف مقابل می‌خواهد از آن جلوگیری کند. چنان که اشاره شد این مزایا و تنبیه‌ها می‌توانند مشخص یا نامشخص باشند، مثل دوست داشتن، تأییدکردن، احترام گذاشتن و غیره. کنترل موفق بر منافع همچنین مستلزم این است که طرف مقابل به‌طور مستقیم با شخص صاحب قدرت وارد معامله شود. در نهایت کسی که قدرت را دردست دارد ممکن است بخواهد منابع را باتوجه به پیروی طرف مقابل از او یا برآورده کردن نیازهای خود تعیین کند. کمبود رو به افزایش منابع گوناگون، این قانون طلایی سازماندهی‌ها را به وجود می‌آورد که " هر کسی که منابع را دارد قوانین را وضع می‌کند."

1. Jeffrey Pfeffer
2. Lyndon Jonhson
3. Robert Moses

قدرت بر پایه‌ی روابط

در این قسمت درباره‌ی سه نوع قدرت صحبت خواهیم کرد: وابستگی اهداف به‌هم، قدرت ارجاعی و قدرت بر مبنای روابط با دیگران در شبکه‌های خصوصی و رسمی.

وابستگی اهداف به هم. این‌که طرفین اهداف خود را چگونه می‌بینند - و تا چه حد به دست آوردن اهداف آن‌ها به رفتار طرف مقابل بستگی دارد- بر این مسأله که طرفین در استفاده‌ی مؤثر از قدرت چگونه عمل خواهند کرد تأثیر مهمی دارد. به نظر می‌رسد که اهداف همکاری، حتی بین افراد برتر و زیردستان گرایش " برابری قدرت " را داشته باشند. این اهداف " نیاز بیشتر به همکاری، کمک و حمایت و قانع سازی بیشتر، فشار و تهدید کمتر و گرایش‌های دوستانه و اعتماد بیشتر " را به وجود می‌آورند. "[۲۳] به‌جای آن اهداف رقابتی باعث می‌شوند طرفین برای تقویت یا افزایش تفاوت قدرت موجود گرایش " قدرت چیره شدن " را دنبال کنند و آن را به‌کار ببرند تا با کمک شخص دیگر اهداف خود را به بیشترین حد برسانند.[۲۴]

قدرت ارجاعی. همان‌گونه که پیش‌تر ذکر شد قدرت ارجاعی از احترام یا تحسینی سرچشمه می‌گیرد که فرد به خاطر ویژگی‌هایی مانند شخصیت، بزرگواری، ارتباط متقابل و غیره از آن برخوردار است. A تا اندازه‌ای بر B قدرت ارجاعی خواهد داشت که B مانند A باشد یا با آن ارتباط نزدیک داشته باشد. قدرت ارجاعی اغلب بر جاذبه‌ای نسبت به تجربیات مشترک، گذشته و سرنوشت مشترک یا عضویت در همان گروه پایه‌گذاری شده است. این قدرت هنگامی خود را نشان می‌دهد که یکی از طرفین در تلاش برای افزایش قدرت بر طرف دیگر (که اغلب به صورت قانع کردن است) ابعاد مشترکی را تشخیص دهد. بنابراین مذاکره‌کننده برای پی بردن به موارد مشترک (مثل شهر محل سکونت، دانشکده، تیم ورزشی مورد علاقه و چشم انداز سیاسی) با طرف مقابل آشنا شود، وقتی این موارد مشخص شدند پیوندی را بین گروه‌ها ایجاد می‌کنند که رسیدن

به توافق را آسان‌تر می‌کند. همانند قدرت فوق‌العاده، قدرت ارجاعی نیز می‌تواند حالت منفی داشته باشد. قدرت ارجاعی منفی اغلب هنگامی استفاده می‌شود که گروه‌ها می‌خواهند بین خود و طرف مقابل تفاوت قائل شوند یا به آن‌ها لقب دهند. به این ترتیب رقبای سیاسی اغلب برای این‌که در انتخابات در پیش رو جذابیت کاندید دیگر را کم کنند یکدیگر را " آزادی خواه " یا " جناه راستی " خطاب می‌کنند.[۲۵]

شبکه‌ها. سومین حالت قدرت ارتباطی نیز از موقعیتی در ساختار سازمان یافته ایجاد می‌شود که همیشه سلسله مراتبی نیست. در این حالت قدرت از چیزی سرچشمه می‌گیرد که از طریق آن موقعیت خاص در ساختار به دست می‌آید (که اغلب اطلاعات و منابعی مثل پول است). شخصی که موقعیت خاصی دارد ممکن است یک مقام رسمی نباشد؛ قدرت او از توانایی در کنترل و اداره کردن چیزی که از آن موقعیت " سرچشمه می‌گیرد " به وجود می‌آید. برای مثال پیش از این‌که چین در دهه‌ی ۱۹۸۰ حالت نوینی پیدا کند. راننده‌های خودرو، قدرت بسیاری داشتند، گرچه لقب آن‌ها چیزی نبود که آبرومند باشد. اگر راننده از مسافری خوش‌اش نمی‌آمد یا نمی‌خواست به محل خاصی برود می‌توانست شرایطی را در زمینه‌های گوناگون (مثل زمان خروج، طول مدت سفر، وقت غذا خوردن و مسیر) به وجود آورد و برای مسافر مشکل ایجاد کند.

این مثال نشان می‌دهد که افراد، حتی بدون داشتن مقام یا موقعیت برتر نیز می‌توانند به دلیل حالتی که اعمال و مسؤولیت‌های آن‌ها در جریان اطلاعات، منافع، خدمات یا ارتباط‌ها قرار گرفته است قدرت را به دست آورند. برای مثال افرادی که به میزان اطلاعات فراوانی دسترسی دارند یا کسانی که مسؤول جمع آوری، کنترل و تعیین منابع مهم (پول، مواد ضروری و مجوزها) هستند، ممکن است قدرت زیادی کسب کنند.[۲۶] ممکن است عنوان کادر اداری یا داشتن دفتری بزرگ یک معنی تخیلی نداشته باشد اما با برتری میزان اطلاعات یا منابعی که دارد قدرت چشمگیری را در اختیار می‌گذارد.

درک معنی قدرت به این‌گونه به این دلیل نیست که سازماندهی‌ها یا عملکرد آن‌ها را به عنوان سلسله مراتب تلقی کنیم؛ این‌ها شبکه‌ای از روابط متقابل هستند. طرح‌های شبکه‌ای افراد اصلی را به صورت دایره و روابط بین آن‌ها را به صورت خطوط ارتباط نشان می‌دهند (برای مثال درباره‌ی شبکه در مقایسه با ترتیب سازمانی به شکل ۷٫۱ رجوع کنید).

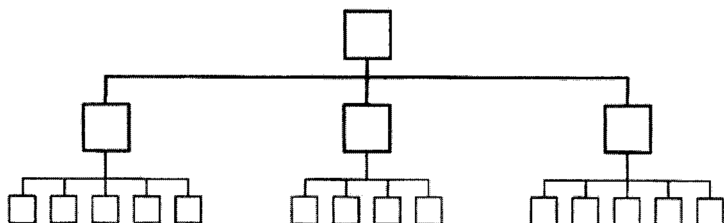
این خطوط (یا ارتباط‌ها)، افراد یا گروه‌ها (گره‌های ارتباطی) که در سازمان با هم ارتباط متقابل دارند یا باید چنین ارتباطی داشته باشند را به‌هم مرتبط می‌کنند. با وجود داشتن اطلاعات و منابع به عنوان منبع اصلی معامله‌ها، در سرتاسر خطوط شبکه می‌توان درباره‌ی روابط شخصی، قدرت ارجاعی و "گرفتاری‌ها" نیز مذاکره کرد. در وضعیت سلسله مراتبی رسمی، صلاحیت به‌طور مستقیم به این موضوع ارتباط دارد که در ساختار سازمانی موقعیت تا چه حد بالاست و چند نفر از افراد سطوح پایین‌تر گزارش‌های خود را به آن شخص می‌فرستند. به‌جای آن، در ساختار شبکه‌ای قدرت با موقعیتی که در مجموعه‌ای از روابط وجود دارد و جریان‌هایی که از طریق آن در شبکه گره ارتباطی به‌وجود می‌آید مشخص می‌شود. در شبکه جنبه‌های کلیدی مهمی وجود دارند که روابط را به‌وجود می‌آورند و عبارت‌اند از: قدرت روابط، محتوای ارتباطی و ساختار شبکه (شامل قرار گرفتن گره در مرکز، مهم بودن موضوع، انعطاف‌پذیری و مشخص بودن).

قدرت روابط. نشانه‌ی قدرت یا نوع روابط با دیگران است. نوع روابط ممکن است به این صورت سنجیده شود که چقدر به هم نزدیک هستید، با طرف مقابل چه مقدار اطلاعات شخصی در میان می‌گذارید یا یک شخص تا چه حد حاضر است مسیر خود را به خاطر طرف دیگر عوض کند. قدرت روابط بین افراد را می‌توان با بررسی این موارد تعیین کرد که طرفین چند وقت یک‌بار با هم ارتباط برقرار می‌کنند و بر هم کنش و واکنش دارند، چه مدت است که همدیگر را می‌شناسند، شخص تا چه حد با طرف دیگر صمیمی است، دو طرف از چه راه‌های گوناگونی با هم کنش و واکنش دارند و در روابط تا چه حد رابطه‌ی متقابل وجود دارد تا تبادل افکار

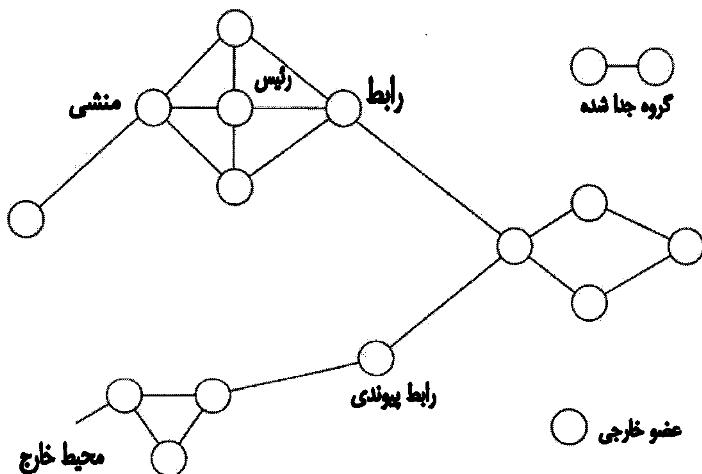
را به طور مساوی بین آن‌ها به وجود آورد. داشتن روابط پایدار با شخص دیگر نشانه‌ی قدرت بیشتری است تا بتوانیم طرف مقابل را مجبور کنیم که با خواسته‌هایمان موافقت کند.

شکل ۷.۱. مقایسه‌ی ترتیب سازمانی و شبکه‌ها

تربیت سازمانی



شبکه‌ی سازمانی



محتوای ارتباطی. محتوای ارتباطی منبعی است که در روابط با شخص دیگر مبادله می‌شود. این محتوا می‌تواند پول، یا منابع دیگری مثل اطلاعات، کمک کردن، احساسات و موارد دیگر باشد. هر چه محتوای ارتباط، روابط شخصی مستحکمی را به وجود آورد و هرچه طرفین اعتماد و احترام را نسبت به هم بیشتر کنند روابط پایدارتر خواهد بود.[۲۷]

ساختار شبکه. درحالی‌که قدرت و محتوای ارتباطی به روابط فردی در یک شبکه مربوط می‌شوند ساختار شبکه به مجموعه روابط کلی درون یک نظام اجتماعی (مانند محل کار، اداره، مدرسه یا محیط اجتماعی دیگر) اشاره می‌کند. بعضی از جنبه‌های ساختار شبکه که قدرت را مشخص می‌کنند این موارد را در برمی‌گیرند:

۱. *قرار گرفتن در مرکز.* هرچه در یک شبکه‌ی تبادلات و داد و ستدها و گره ارتباطی به مرکز نزدیک‌تر باشد، کسی که آن را در دست دارد قدرت بیشتری خواهد داشت. قرار گرفتن در مرکز را می‌توان با میزان اطلاعات یا تعداد کلی تبادل‌هایی که از از گره ارتباطی عبور می‌کنند یا مقدار اهمیتی که گره ارتباطی در کنترل کردن جریان اطلاعات دارد مشخص کرد. در شبکه‌ای که در شکل ۷,۱ نشان داده شده است، رئیس تمرکز بیشتر و بنابراین قدرت بالاتری دارد.

۲. *مهم بودن و ایجاد ارتباط.* دومین منبع قدرت در شبکه اهمیت گره ارتباطی است. گرچه ممکن است میزان اطلاعات یا منابع بسیاری از طریق گره ارتباطی خاص به خارج فرستاده نشوند، چیزی که جریان می‌یابد ممکن است برای مأموریت سازمان، کار مهم آن و محصول اصلی، مهم و حیاتی باشد. افرادی که خیلی به دیگران وابسته هستند، ممکن است تا حدی اهمیت داشته باشد که مسؤولیت جمع‌آوری اطلاعات از منابع و مکان مختلف به آن‌ها سپرده شود. در شکل ۷,۱ افراد رابط و رابط پیوندی این مسؤولیت را به عهده دارند.

۳. *انعطاف‌پذیری.* سومین منبع قدرت شبکه در انعطاف‌پذیری موقعیت یا میزانی است که با آن شخص اصلی می‌تواند درباره‌ی این‌که چگونه

تصمیمات خاصی می‌گیرند یا چه کسی امکان برقراری ارتباط را به‌دست خواهد آورد تصمیم‌گیری کند. انعطاف‌پذیری اغلب به مهم بودن مربوط می‌شود (مورد قبل). بهترین نمونه‌ی انعطاف‌پذیری منشی یا شخصی است که دستیابی به شخص یا گروه اصلی را در سازمان کنترل می‌کند (شکل ۷,۱). اگر می‌خواهید به دیدن رئیس بروید باید از منشی اجازه بگیرید.

۴. *مشخص بودن*. گره‌های ارتباطی از نظر میزان مشخص بودن - یعنی این‌که اجرای کار در سازمان تا چه حد برای افراد مشخص خواهد بود- فرق دارند. اگر مذاکره کننده در حالی که تحت نظر قرار دارد، امتیاز قابل توجهی را از طرف مقابل دریافت کند. گروه به او بیشتر اطمینان خواهد کرد. گره ارتباطی که در مرکز وجود دارد و اهمیت بالایی دارد ممکن است مشخص نباشد، اما اگر این‌طور باشد احتمال این‌که تشخیص داده شود و مزایایی به آن داده شود کمتر خواهد بود.

۵. *گروه‌های ائتلاف*. در نهایت شما به عنوان یک گره ارتباطی در شبکه می‌توانید عضو یک یا چند زیرگروه یا گروه ائتلاف باشید. گروه‌های ائتلاف‌ها اغلب با هم کار می‌کنند تا نگرشی را ارائه دهند یا عملکرد یا تغییر را تقویت کنند.

منابع زمینه‌ای قدرت

در حالی که قدرت می‌تواند در افراد و روابط بین آن‌ها وجود داشته باشد، همچنین بر مبنای زمینه، موقعیت یا محیطی است که مذاکره در آن صورت می‌گیرد. با این که این حالت‌های قدرت در کوتاه مدت به فراموشی سپرده می‌شوند (چون می‌خواهیم برداشتی از قدرت داشته باشیم که به جای قرارگرفتن در ساختار یا زمینه‌ی ناسازگاری حالتی شخصی داشته باشد) این منابع به همان اندازه اهمیت دارند.

BATNA ها. در فصل سه و چهار درباره‌ی بهترین راه دیگر برای توافقی که درباره‌ی آن مذاکره انجام شده است - یعنی قرارداد دیگری که مذاکره‌کننده در صورت عدم توافق با طرف دیگر ممکن است آن را دنبال

کند- صحبت کردیم. وجود یک BATNA قدرت چشمگیری را به مذاکره کننده می‌دهد چرا که او اکنون این اختیار را دارد که بین پیشنهاد طرف مقابل یا قرارداد دیگر یکی را انتخاب کند. دانشجویانی که دو پیشنهاد کمک مالی از دانشگاه‌های مختلف دارند، نسبت به آن‌هایی که تنها یک پیشنهاد کمک دارند می‌توانند ارزش پیشنهادی که از یکی از دانشگاه‌ها داده شده است را به‌طور چشمگیری افزایش دهند.

فرهنگ. فرهنگ " نظام معانی " یک محیط اجتماعی را مشخص می‌کند. فرهنگ بیشتر اوقات قدرت قانونی یا غیر قانونی را به وجود می‌آورد و مشخص می‌کند که مردم چگونه از تجربه استفاده می‌کنند و در برابر آن واکنش نشان می‌دهند. برای مثال در یکی از مؤسساتی که نویسندگان این کتاب آن را می‌شناسند مدیرعامل در جلسات گروه مدیریت نظراتی را برای تغییرات عمده در راهبرد کاری بیان کرد. مدیران ارشد درباره‌ی این طرح‌ها در جلسه نظرات کمی دادند، اما در گفتگوهای بین خود یا گفتگو با مدیرعامل مخالفت خود را با این عقیده بیان کردند. نبودن صراحت و صداقت - که در این شرکت یک ارزش فرهنگی بود - به تصمیم‌های مختلفی منجر شد که در ظاهر با اتفاق نظر به وجود آمده بودند، اما بعدها به صورت مداوم و به طور خصوصی به‌وسیله‌ی افرادی که چنین تصمیمی را گرفته بودند تضعیف شدند. اگر فرآیندهای " قدرت چیره شدن " و " برابری قدرت " کم و بیش مناسب باشند یا نباشند، فرهنگ‌ها اغلب " قوانین " قطعی بی‌شماری را درباره‌ی استفاده از قدرت شامل می‌شوند.[۲۸]

فرهنگ‌های ملی نیز از نظر میزانی که گرایش‌های " قدرت چیره شدن " یا " برابری قدرت " در آن‌ها مورد حمایت و تشویق قرار می‌گیرند متفاوت هستند. در توضیح درباره‌ی مذاکره‌ی بین‌المللی در فصل یازده این موضوع را با جزییات بیشتری توضیح خواهیم داد.

در نهایت فرهنگ – خواه به صورت سازماندهی شده و یا ملی- اغلب به معنای نابرابری‌های ساختاری است که به‌گونه‌ای کامل در یک جامعه قرار دارد. رفتارهای غیرعادلانه با خانم‌های مذهبی یا گروه‌های اخلاقی، خانم‌های

مربوط به گروه‌های اجتماعی خاص یا اقلیت، تکامل تاریخی دیرینه‌ی نابرابری‌های قدرت را در ساختارهای اجتماعی و نهادها نشان می‌دهد. بسیاری از مشکلات اجتماعی و مذاکرات مهم درباره‌ی چگونگی تغییر دادن این نابرابری‌های قدرت را می‌توان تا تکامل تاریخی گرایش‌ها در فرهنگ ردیابی کرد و برای این‌که تغییر هدفداری را ارائه‌دهند باید در طی چند سال تلاش‌های چشمگیری درباره‌ی آن‌ها انجام شود و مورد توجه قرار بگیرند.

نماینده‌ها، هیأت‌ها و افراد خارج از محیط مذاکره. بیشتر مذاکراتی که در این کتاب درباره‌ی آن‌ها صحبت می‌کنیم، به شیوه‌ی فرد با فرد انجام می‌گیرند- یعنی فقط بین شما و شخص مذاکره کننده. اما وقتی مذاکره کنندگان نقطه نظر افراد دیگر را ارائه می‌دهند (برای مثال به عنوان نماینده‌ی شرکت خود یا شخص دیگری در مذاکره حاضر می‌شوند) و نیز هنگامی که چند گروه، رسانه‌های عمومی و یا حضار دیگری برای مشاهده، بررسی و ارزیابی در مذاکره حضور دارند، مذاکره پیچیده‌تر می‌شود. وقتی تمام این گروه‌های دیگر در مذاکره حاضرند می‌توانند به مثابه‌ی بخشی از فرآیند مذاکره فعالانه به‌کار مشغول شوند و طرف مقابل را به صورتی رسمی یا غیر رسمی تحت فشار قرار دهند.

معامله با افرادی که قدرت بیشتری دارند

تا این‌جا درباره‌ی راه‌های گوناگونی صحبت کردیم که مذاکره‌کنندگان می‌توانند قدرت را فراهم کنند و از آن به نفع خود استفاده کنند. در هر حال مذاکره‌کنندگان کسانی هستند که آن قدرت را دریافت می‌کنند. در این باره مذاکره کنندگان چگونه می‌توانند (از طریق یک یا چند منبعی که در این فصل درباره‌ی آن‌ها صحبت شد) با دیگران معامله کنند، تحقیقات کمی انجام شده است. فصل را با دادن نصیحت‌هایی به مذاکره‌کنندگانی که از نظر قدرت در موقعیت پایینی هستند تمام می‌کنیم. میشل واتکینز[1] به مشکل " کنار آمدن با افراد قدرتمند " (معامله کردن با طرفی که نسبت به شما قدرت بیشتری

1. Micheal Watkins

دارد) اشاره کرده است و راه‌هایی را مشخص می‌کند که از طریق آن افرادی که قدرت کمی دارند می‌توانند در معاملات کاری و شراکت با افراد قدرتمند وارد معامله شوند. بعضی از اندرزهای او در این‌جا آورده شده است:

۱. **هرگز معامله‌ای انجام ندهید که در آن شخص یا همه چیز را به‌دست می‌آورد یا به چیزی نمی‌رسد.** وابستگی به تنها یک گروه و به‌وجود آوردن معامله‌ی برد یا باخت با آن‌ها به گروهی که قدرت کمی دارد آسیب زیادی می‌رساند. برای مثال کاسبی کوچکی که طرف قدرتمند را به عنوان تنها مشتری خود می‌پذیرد این خطر را قبول می‌کند که به‌طور کامل به‌وسیله‌ی او کنترل شود. گروه‌هایی که قدرت کمی دارند باید سعی کنند تا با معامله با شرکای دیگر و سرمایه‌گذاری با آن‌ها خطر ایجاد شده از طرف قدرتمند را از بین ببرند تا آن‌ها نتوانند گروه‌های کم قدرت را نابود کنند.

۲. **طرف مقابل را به گروه‌های کوچک‌تر تقسیم کنید.** شخص در معامله با طرفی که قدرت بسیاری دارد، بخصوص اگر یک گروه یا سازمان باشد، باید بکوشد تا روابط چندگانه‌ای را به وجود آورد و در مذاکرات چند نفره شرکت کند. او از راه معامله با افراد و دپارتمان‌های مختلف در گروه پر قدرت به روابط و منافع چندگانه‌ای که ممکن است در کار کردن با این زیرگروه‌های مختلف به‌کار برود تنوع می‌بخشد.

۳. **خود را قدرتمند نشان دهید.** گروه‌هایی که قدرت کمی دارند نیز باید بکوشند با گروه‌های کم قدرت دیگر ائتلافی تشکیل دهند تا قدرت چانه زنی خود را بیشتر کنند.

۴. **با انجام دادن معامله‌های پشت سر هم، به کارها سرعت بیشتری دهید.** برای ایجاد و تقویت روابط با طرف قدرتمند و به‌دست آوردن منابعی (مانند اطلاعات، فناوری، سرمایه‌ی مقدماتی و غیره) می‌توان معامله‌های زودهنگام را با وی انجام داد. در میان

اهداف طرف قدرتمند، آن‌هایی را انتخاب کنید که بیشترین منافع را دارند و آن معامله‌ها را برای گروه‌های دیگر بیشتر مشخص کنید.

۵. برای به حداکثر رساندن قدرت از قدرت رقابتی استفاده کنید. این کار نوعی تغییر در قدرتBATNA است. اگر می‌خواهید چیزی را ارائه دهید، بکوشید تا آن را به بیش از یک گروه قدرتمند پیشنهاد کنید. اگر می‌بینید آن‌ها به خاطر چیزی که شما می‌خواهید با هم رقابت می‌کنند، بعضی‌ها ممکن است تنها به خاطر جلوگیری از معامله‌ی شما با رقبای آن‌ها این کار را انجام دهند.

۶. برای خود محدودیت‌هایی ایجاد کنید. راه‌هایی که با آن می‌توانید معامله انجام دهید را محدود کنید و با افراد کمتری معامله کنید. در هر صورت در حالی که این محدودیت‌ها، رقابت را در شما از بین می‌برند می‌توانند شما را نیز تحت فشار بگذارند.

۷. اطلاعات خوب همیشه یک منبع قدرت است. به دنبال اطلاعاتی باشید که موقعیت مذاکره‌ای و وضعیت شما را بهتر کنند. درباره‌ی اطلاعاتی فکر کنید که طرف مقابل را تحت تأثیر قرار می‌دهد و برای او قانع کننده است؛ آن را چنان تنظیم کنید که بتوانید بیشتر به آن دسترسی پیدا کنید و به صورتی که بیشترین میزان قانع کنندگی را داشته باشد، برای خود جمع آوری کنید.

۸. برای کنترل کردن فرآیند تا جایی که می‌توانید تلاش کنید. اگر طرف پر قدرت فرآیند مذاکره (برنامه‌ی کاری، فراز و نشیب‌ها، زمان بندی و محل آن) را کنترل می‌کند، آن را به شیوه‌ای انجام می‌دهند که آنچه می‌خواهند را به دست آورند. اگر طرفی که قدرت کمتری دارد، فرآیند را کنترل می‌کند تاحدی آن را در جهتی هدایت خواهد کرد که منافع آن‌ها را در برداشته باشد.[۲۹]

خلاصه‌ی فصل

در این فصل درباره‌ی ماهیت قدرت در مذاکره صحبت کردیم. گفتیم برای در نظر گرفتن قدرت دو راه اصلی وجود دارد: "قدرت چیره شدن" که می‌گوید در مذاکره قدرت در اصل سلطه‌گر و سرکوب‌گرانه است و "برابری قدرت " که بیان می‌کند قدرت به‌طور مشترک با طرف دیگر تقسیم می‌شود تا طرفین با یکدیگر به منافع و اهداف مشترکی برسند. هدف‌ها بیشتر این بود که قدرت را به صورت نوع اول آن یعنی " قدرت چیره شدن " برداشت کنیم و توضیح دهیم. اما چنان که در این فصل و در مرور راهبردهای مقدماتی مذاکره گفتیم در رسیدن به مذاکره‌ی موفقیت آمیز تکمیلی، " برابری قدرت " موضوع مهمی است.

ما در این فصل، پنج منبع اصلی قدرت را بررسی کردیم:

- منابع اطلاعاتی قدرت (اطلاعات و مهارت)
- منابع شخصی قدرت (گرایش‌های روان‌شناسی، گرایش‌های شناختی، گرایش‌های انگیزه‌ای، گرایش‌های اخلاقی، خواست‌ها و مهارت‌ها)
- قدرت مبتنی بر موقعیت (قدرت مشروع و کنترل منابع)
- قدرت برپایه‌ی روابط (اتکای متقابل اهداف و قدرت ارجاعی)
- منابع زمینه‌ای قدرت (وجودBATNA ها، نماینده‌ها و فرهنگ‌های سازمانی یا ملی که مذاکره در آن روی می‌دهد).

در پایان می‌خواهیم دو نکته‌ی اصلی را یادآوری کنیم. اول این‌که با وجودی که در این فصل روش‌های بسیاری را برای دستیابی به قدرت ارائه دادیم، اما باید به خاطر داشت که قدرت در مذاکره می‌تواند بسیار فرار و زودگذر باشد. در صورتی که چیزهایی (مثلBATNA و اطلاعات مهم) بتواند برتری موقتی را بر طرف دیگر به وجود آورند، کمابیش همه چیز را می‌توان منبع قدرت به حساب آورد. دوم این‌که قدرت تنها توانایی برای تأثیر گذاشتن است؛ استفاده از آن قدرت و تحت تأثیر قرار دادن ماهرانه‌ی طرف دیگر به فرهیختگی و تجربه‌ی فراوانی نیاز دارد.

فهرست منابع و مآخذ

۱.French و Raven، سال ۱۹۵۹؛Pfeffer، سال ۱۹۹۲
۲.Salancik و Pfeffer، سال ۱۹۷۷
۳.Dahl، سال ۱۹۵۷؛Kotter، سال ۱۹۷۹
۴.Coleman، سال ۲۰۰۰
۵. Ibid، صفحه‌ی ۱۱۱
۶.Follett، سال ۱۹۴۲
۷.Deutsch، سال ۱۹۷۳، صفحات ۸۴ و ۸۵
۸. Ibid، صفحه‌ی ۸۵
۹. محققین درباره‌ی یک تفاوت اصلی که شایستگی برقراری ارتباط نام دارد توضیح داده‌اند (Spitzberg و Cupach، سال ۱۹۸۴). افرادی که در شایستگی ایجاد ارتباط برتر هستند اغلب به‌خوبی می‌توانند ارتباط به‌وجود آورند، می‌توانند درباره‌ی روشی که از یک موقعیت به موقعیت دیگر ارتباط برقرار می‌کنند راهبردهایی را در نظر بگیرند و نیز چشم‌انداز طرف مقابل را به آسانی بشناسند. این اشخاص همچنین می‌توانند خود را با موقعیت‌های مختلف سازگار کنند و کارهایی که در این موقعیت‌ها لازم است را انجام دهند. به نوشته‌هایSchreisheim وHinking، سال ۱۹۹۰؛Yulk وTracy، سال ۱۹۹۲رجوع کنید.
۱۰.French وRaven،op. cit
۱۱.Cronkhite وLiska، سال ۱۹۷۶ و ۱۹۸۰
۱۲.Deutsch، سال ۱۹۸۵، صفحه‌ی ۷۴
۱۳.Burrell وMorgan، سال ۱۹۷۹
۱۴.Coleman، سال ۲۰۰۰، صفحه‌ی ۱۱۶
۱۵.McClelland، سال ۱۹۷۵؛ McClelland وBurnham، سال ۱۹۷۶؛Andorno، Frenkl-Brunswick،Levinson وSanford، سال ۱۹۵۰.
۱۶.Pfeffer، سال ۱۹۹۲؛Frost، سال ۱۹۸۷
۱۷. Coleman، سال ۱۹۹۷

۱۸. به نوشته‌هایCialdini، سال ۲۰۰۱، درباره‌ی کژاندیشی‌های نگارنده رجوع کنید.
۱۹.Barnard، سال ۱۹۳۸
۲۰.Raven، سال ۱۹۹۳؛Raven،Schwartzwald و Koslowski، سال ۱۹۹۸
۲۱.Pfeffer و Salancik، سال ۱۹۷۴
۲۲.Pfeffer، سال ۱۹۹۲
۲۳.Tjosvold، سال ۱۹۹۷، صفحه‌ی ۲۹۷
۲۴.Deutsch، سال ۱۹۷۳
۲۵.Raven و Rubin، سال ۱۹۷۵
۲۶. به نوشته‌هایCharan، سال ۱۹۹۱؛Kaplan، سال ۱۹۸۴؛Krackhardt و Hanson، سال ۱۹۹۳ مراجعه کنید.
۲۷.Ibarra و Andrews، سال ۱۹۹۳
۲۸.Schein، سال ۱۹۸۸
۲۹.Watkins، سال ۲۰۰۲

فصل ۸

اصول اخلاقی در مذاکره

در این فصل به بررسی این موضوع می‌پردازیم که آیا معیار اخلاقی پذیرفته شده‌ای برای رفتار در مذاکره وجود دارند و آیا چنین معیارهایی باید وجود داشته باشند. در سال‌های اخیر محققین این موضوع را بیش از پیش مورد توجه قرار داده‌اند. از نظر ما سؤال‌های اساسی در مورد رفتارهای اخلاقی در هر مذاکره‌ای پیش می‌آیند. مذاکره کننده‌ی کارآمد باید تشخیص دهد که چه هنگام پرسش‌ها به موضوع مربوط هستند و برای جواب دادن به آن‌ها چه عواملی را باید در نظر داشت. ما ابعاد اخلاقی اصلی که در مذاکره ایجاد می‌شوند را شناسایی می‌کنیم، درباره‌ی این که مردم می‌خواهند چگونه این گزینه‌های اخلاقی را بررسی کنند توضیح می‌دهیم و برای تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌ی اخلاقی چارچوبی را تشکیل می‌دهیم.

نمونه‌ای از تردیدهای اخلاقی

وضعیت‌های زیر را در نظر بگیرید:

۱. می‌خواهید استریوی خود را بفروشید تا برای یک سفر به خارج از کشور که در آینده اتفاق می‌افتد پول جمع کنید. استریو خیلی خوب

کار می‌کند و یکی از دوستان شما که در زمینه‌ی شناخت دستگاه‌های صوتی و کار با آن‌ها مهارت دارد می‌گوید که اگر می‌خواست آن دستگاه را بخرد (که حالا نمی‌خواهد) بابت آن پانصد دلار می‌پرداخت. پس از چند روز یکی از خریداران اصلی برای خریدن استریو می‌آید. او وضعیت استریو را بررسی می‌کند و درباره‌ی این‌که چگونه کار می‌کند چند سؤال می‌پرسد. شما به خریدار اطمینان می‌دهید که استریو درست کار می‌کند. وقتی درباره‌ی قیمت آن می‌پرسد به او می‌گویید که پیش از این یک پیشنهاد پانصد دلاری را برای خرید آن داشتید. خریدار استریو را به قیمت ۵۵۰ دلار می‌خرد.

آیا آنچه درباره‌ی داشتن یک پیشنهاد دیگر گفتید اخلاقی است؟

۲. شما یک کارفرمای اقتصادی هستید و می‌خواهید کاری را شروع کنید که هم اکنون یکی از رقیبان آن را در دست دارد. در هر صورت شخص رقیب هنوز نسبت به از دست دادن کار خود و پیوستن به شرکت شما علاقه‌ای از خود نشان نداده است. برای به‌دست آوردن اطلاعات درباره‌ی شرکت او مشاوری را استخدام کرده‌اید که می‌تواند با افرادی که در شرکت رقیب شما هستند ارتباط برقرار کند و این مورد را بررسی می‌کند که آیا شرکت مشکلی جدی دارد که می‌تواند آن را به خطر بیندازد. اگر چنین مشکلاتی وجود داشته باشد می‌توانید از آن استفاده کنید تا کارکنان شرکت را استخدام کنید یا رقیب را مجبور کنید تا از کار خود دست بکشد.

آیا این عمل اخلاقی است؟ آیا اگر شما کارفرمای اقتصادی بودید چنین کاری انجام می‌دادید؟

۳. شما معاون رئیس جمهور در منابع انسانی هستید که برای قرارداد کاری جدید با نماینده‌ی یک اتحادیه صحبت می‌کنید. تا زمانی که مدیر شرکت تعداد تعطیلاتی که دستمزد آن‌ها پرداخت شده باشد را از شش به هفت افزایش ندهد، اتحادیه از امضای قرارداد جدید خودداری می‌کند. مدیر شرکت برآورد می‌کند که قیمت برای هر

تعطیلی پرداخت شده کم و بیش ۲۲۰,۰۰۰ دلار خواهد بود و می‌گوید که شرکت نمی‌تواند این خواسته را برآورده کند. در هر صورت شما می‌دانید که این‌جا در حقیقت پول موضوع اصلی نیست - از نظر شرکت درخواست اتحادیه موجه نیست. شما برای متقاعد کردن رهبران اتحادیه که باید از خواسته‌ی خود دست بردارند این راه‌های مختلف را در نظر گرفته‌اید: (الف) بدون هیچ توضیح اضافی به اتحادیه می‌گویید که نمی‌توانید این مبلغ را بپردازید؛ (ب) گزارش‌های مالی اشتباهی را آماده می‌کنید که نشان می‌دهد هزینه برای هر تعطیلی پرداخت شده در حدود سی‌هزار دلار خواهد بود و شما نمی‌توانید آن را بپردازید و (ج) اگر اتحادیه از خواسته‌ی خود چشم‌پوشی کرد یک سفرکاری به فلوریدا که تمام هزینه‌های آن پرداخت شده باشد را به رهبران آن پیشنهاد می‌کنید.

آیا هیچ کدام از راهبردها موارد اخلاقی را به وجود می‌آورند؟ کدام یک؟ چرا؟

۴. شما در رشته‌ی مدیریت بازرگانی از دانشگاه اصلی کارشناسی ارشد می‌گیرید. در نظام‌های مدیریت اطلاعاتی (MIS) تخصص دارید و با شرکتی کار می‌کنید که صفحات وب را از نظر بازرگانی طراحی می‌کند. یک رایانه‌ی شخصی دارید که چند سال پیش آن را خریده‌اید. تصمیم گرفته‌اید آن را بفروشید و بعد با توجه به پروژه‌هایی که کارفرما برای شما تعیین می‌کند دستگاه جدیدی بخرید. بنابراین درباره‌ی فروش رایانه‌ی خود در تابلوی اعلانات دانشگاه یک آگهی می‌زنید. قصد ندارید به خریداران آینده بگویید که سخت‌افزار دستگاه شما مشکل دارد و رایانه ممکن است ناگهان از کار بیفتد.

آیا این کار اخلاقی است؟ اگر به جای این دانشجوی خاص بودید چنین کاری می‌کردید؟

۵. یک جفت کفش جدید می‌خرید. در رسیدی که به همراه کفش به شما داده شده به‌طور مشخص نوشته شده است که کفش‌ها قابل

برگشت نیستند. پس از این‌که به خانه آمدید به مدت یک یا دو روز کفش را می‌پوشید. بعد تصمیم می‌گیرید که درست اندازه‌ی پای شما نیستند. بنابراین آن را به فروشگاه باز می‌گردانید. فروشنده به نوشته‌ی روی رسید اشاره می‌کند. اما این کار تصمیم شما را عوض نمی‌کند. شما با عصبانیت فریاد می‌کشید و از کیفیت پایین خدمات فروشگاه شکایت می‌کنید به‌گونه‌ای که افراد درون فروشگاه به شما خیره می‌شوند. فروشنده رئیس فروشگاه را صدا می‌زند؛ پس از چند گفتگو رئیس موافقت می‌کند که پول شما را بازگرداند.

آیا چنین کاری اخلاقی است؟ اگر شما به جای این مشتری بودید این گونه رفتار می‌کردید؟

این وضعیت‌ها فرضی هستند؛ با وجود این، مشکلاتی که برای مذاکره‌کنندگان به وجود می‌آورند واقعیت دارند. افراد در داخل و خارج از سازمان‌ها به طور روزمره درباره‌ی راهبردهایی که برای به دست آوردن اهداف مهم به‌کار می‌برند، بخصوص وقتی که روش‌های تأثیرگذاری مختلفی برای آنان وجود دارد، با تصمیمات مهمی مواجه می‌شوند. این تصمیمات اغلب پیامدهای اخلاقی را با خود دارند. در این فصل با در نظر گرفتن پرسش‌های زیر به سؤالات اخلاقی مهمی اشاره می‌کنیم که در مذاکره پیش می‌آیند:

۱. اصول اخلاقی چیست و چرا آن‌ها در مذاکره به کار می‌روند؟
۲. درباره‌ی روابط اخلاقی در مذاکره به‌طور احتمالی چه مسائلی پیش می‌آیند؟
۳. چه چیزی رفتار غیر اخلاقی را به وجود می‌آورد و پیامدهای آن چیست؟
۴. مذاکره کنندگان چگونه می‌توانند با استفاده‌ی طرف مقابل از نیرنگ‌ها مقابله کنند؟

منظور ما از "اصول اخلاقی" چیست و چرا آن‌ها در مذاکره اهمیت دارند؟

اصول اخلاقی مشخص شده

اصول اخلاقی، معیارهای اجتماعی هستند که درباره‌ی آنچه در یک وضعیت خاص درست یا نادرست به طور گسترده به کار می‌روند یا فرآیندی هستند که آن معیارها را تنظیم می‌کند. آن‌ها با اخلاقیات که عقاید فردی و شخصی را درباره‌ی چیزهای درست و نادرست بیان می‌کنند فرق دارند. اصول اخلاقی از فلسفه‌ی خاصی سرچشمه می‌گیرند که درظاهر (الف) ماهیت جهانی که در آن زندگی می‌کنیم را مشخص می‌کنند و (ب) قوانینی را برای زندگی کردن در کنار هم توصیه می‌کنند. نظریه‌های گوناگون چشم اندازهای متفاوتی را درباره‌ی این پرسش دارند، درعمل به این معنی است که شاید درباره‌ی آن چیزی که در وضعیت موجود درست یا نادرست است قضاوت‌های جداگانه‌ای داشته باشند. درعمل، دشوارترین بخش اصول اخلاقی این است که بفهمیم نظریه‌های اخلاقی چگونه با یکدیگر تفاوت دارند و این که باید درباره‌ی کدام روش دستیابی مفید تصمیم بگیریم و آن‌ها را در وضعیت‌های جهان واقعی موجود به‌کار بریم.

هدف ما این است تا برای قضاوت درباره‌ی اعمال مذاکره‌کننده و ارزیابی آن، بخصوص وقتی مسائل اصول اخلاقی مطرح هستند بین ملاک یا معیارهای مختلف فرق بگذاریم. اگرچه کانون توجه ما مذاکره است، معیارهایی که در آن وجود دارند، از آن چیزی که در کل ممکن است برای ارزیابی اصول اخلاقی در کار مورد استفاده قرار گیرند جدا نیستند. معضل اخلاقی هنگامی برای مذاکره کننده ایجاد می‌شود که اعمال یا راهبردهای احتمالی بین منافع اقتصادی بالقوه‌ی انجام دادن معامله و تعهدات اجتماعی شخص نسبت به گروه‌های شرکت کننده‌ی دیگر یا جامعه‌ی بزرگ‌تر وی تضاد ایجاد می‌کنند.

بسیاری از نویسندگان اصول اخلاقی کار، چارچوب‌هایی را پیشنهاد کرده‌اند که معیارهای اخلاقی رقابتی (و به‌گونه‌ای که پس از این خواهیم دید، نظریه‌های کلاسیک عادی فلسفه‌های اخلاقی فعلی که درون آن‌ها وجود دارند) را به دست می‌آورند. در این‌جا برای ارزیابی راهبردها و روش‌ها در کار و مذاکره چهار معیار وجود دارد که از نوشته‌های این نویسندگان به دست آمده است:[۱]

- انتخاب اسلوب کاری بر مبنای نتایجی که من انتظار به دست آوردن آن را دارم (مثل بیشترین منفعت در سرمایه گذاری).
- انتخاب روند کاری بر اساس وظیفه‌ی من برای حفظ قوانین و اصول مناسب (مثل قانون).
- انتخاب فرآیند کاری بر پایه‌ی معیارها، ارزش‌ها و راهبرد سازمان یا جامعه‌ی من (برای مثال ارزش‌های فرهنگی و معیارها).
- انتخاب روند کاری بر مبنای عقیده‌های راسخ من (برای مثال آنچه وجدان‌ام به من می‌گوید).

هر کدام از این روش‌ها شیوه‌ای بسیار متفاوت را برای دستیابی به استدلال اخلاقی نشان می‌دهد. اولین مورد را می‌توان *اصول اخلاقی نتیجه‌ی نهایی* نامید که در آن درست بودن یک عمل با ارزیابی نتایج مثبت و منفی آن معین می‌شود. دومین مورد نمونه‌ای از *اصول اخلاقی کاری* معامله است، از این لحاظ که صحت یک عملکرد با تعهد یک شخص به پیروی از اصول، قوانین و معیارهای اجتماعی سازگاری که درست یا اشتباه بودن را مشخص می‌کنند و مسیر حرکت را تعیین می‌کنند به‌دست می‌آید. مورد سوم حالتی از *اصول اخلاقی قرارداد اجتماعی* را نشان می‌دهد، صحت کار در این‌جا برپایه‌ی سنت‌ها و ضوابط یک جامعه‌ی خاص قرار گرفته است. در نهایت مورد چهارم را می‌توان *اصول اخلاقی فردیت* نامید چون در این‌جا درستی کار بر وجدان و معیارهای اخلاقی شخص مبتنی است. برای نظر اجمالی به این چهار روش به جدول ۸,۱ مراجعه کنید.

جدول ۸،۱- چهار روش دستیابی به استدلال‌های اخلاقی

سیستم اخلاقی	*توضیح*	*پیشنهاد کننده‌ی اصلی*	*پایه‌های اصلی*	*مسائل مهم مورد توجه*
اصول اخلاقی نتیجه ی نهایی	درستی یک عمل با در نظر گرفتن نتایج آن مشخص می‌شود.	Jeremy Bentham (سال ۱۷۴۸ تا ۱۸۳۲). John Stuart Mill (سال ۱۸۰۶ تا ۱۸۷۳)	شخص باید تمام نتایج احتمالی را در نظر بگیرد. اگر کارها خوشحالی به همراه داشته باشند، یعنی درست انجام شده‌اند، اگر نگرانی ایجاد کنند یعنی آن را اشتباه انجام داده‌ایم. خوشحالی یعنی وجود خوشی و نبودن نگرانی در کارها هدف نهایی افزایش خوشحالی است. هدف، به دست آوردن رضایت دست‌جمعی همه است.	از نظر شخص، خوشحالی، لذت و مفید بودن چگونه تعریف می‌شوند؟ شخص خوشحالی، لذت یا مفید بودن را چگونه ارزیابی می‌کند؟ شخص چگونه خوشحالی کوتاه‌مدت را جایگزین خوشحالی طولانی مدت می‌کند؟ اگر اعمال برای نود درصد مردم جهان خوشحالی به وجود بیاورند و برای ده درصد دیگر نگرانی ایجاد کنند آیا هنوز هم اخلاقی هستند؟
اصول اخلاقی وظیفه	درستی یک عمل با در نظر گرفتن تعهدات برای به‌کار بردن معیارها و اصول جهانی تعیین می‌شود.	Immanuel Kant (سال ۱۷۲۴ تا ۱۸۰۴).	رفتار انسانی باید تحت تأثیر اصول اخلاقی ابتدایی یا "مسؤولیت‌ها" قرار بگیرد. افراد باید به اصول خود پایبند باشند و از قوانین پیروی کنند. هدف نهایی داشتن یک زندگی پر از مزایا و برخورداری‌هاست که به جای خوشحالی بر اصول مبتنی باشد. نباید قوانین اخلاقی را با کارهای خود تطبیق دهیم، باید اعمال را با قوانین مطابقت دهیم.	به چه حقی قوانین خاص یا "خوب بودن" آن قوانین را می‌پذیریم؟ وقتی قوانین با هم در تضاد باشند، از کدام قانون پیروی می‌کنیم؟ چگونه قوانین اصلی را با موقعیت خاصی تطبیق می‌دهیم؟ چگونه قوانین با تغییر شرایط عوض می‌شوند؟ وقتی قوانین خوب نتایج بدی را ایجاد می‌کنند، چه اتفاقی می‌افتد؟ آیا قوانینی وجود دارند که استثناء نداشته باشند؟

اصول اخلاقی قرارداد اجتماعی	صحت کار بر پایه‌ی سنت‌ها و ضوابط جامعه قرار دارد.	Jean-Jacques Rousseau (سال ۱۷۱۲ تا ۱۷۸۸).	مردم برای زندگی‌کردن باید در یک ساختار اجتماعی کار کنند. جوامع برای تعیین قوانین اصلی یک " گروه اخلاقی " را ایجاد می‌کنند. وظایف و تعهدات، جامعه و افراد را به یکدیگر وابسته می‌کنند. آنچه برای منافع عموم بهتر است، معیار نهایی را مشخص می‌کند. قوانین اهمیت دارند اما اخلاق، قوانین و معیارها را برای درست یا نادرست بودن تعیین می‌کند.	چگونه خواسته‌ی عمومی را مشخص می‌کنیم؟ منظور از " منافع عموم " چیست؟ با افرادی (مانند جفرسون، گاندی، مارتین لوترکینگ) که جداگانه فکر می‌کنند و از جنبه‌ی اخلاقی نظام اجتماعی موجود سرپیچی می‌کنند چگونه رفتار می‌کنیم؟ آیا ممکن است کشوری (مثل آلمان نازی) فاسد باشد و مردم‌اش هنوز "اخلاقی" باشند؟
اصول اخلاقی فردیت	درستی کار با وجدان فرد معین می‌شود.	Martin Buber (سال ۱۸۷۸ تا ۱۹۶۵).	حقیقت در موجودیت افراد وجود دارد. وجدان درون هر شخص ایجاب می‌کند که آن‌ها انسانیت خود را به حد کمال برسانند و بین درست یا نادرست یکی را انتخاب کنند. قوانین تصمیمات فردی معیارهای نهایی هستند. پی‌گیری یک هدف برجسته با روش‌های شرم‌آور، نتیجه‌ی، خفت‌باری را به وجود می‌آورد. برای زندگی کردن هیچ رهنمود کلی و کاملی وجود ندارد. شخص باید از گروه خود پیروی کند و در عین حال از عقاید فردی حمایت کند.	چگونه می‌توانیم به جز گفتن این‌که " این بهترین کاری بود که می‌شد انجام داد " اصول اخلاقی را توجیه کنیم؟ اگر اشخاص مخالفت می‌کردند، چگونه می‌توانستیم تعریف مشترکی را از آنچه اخلاقی است به دست آوریم؟ چگونه می‌توانیم در گروهی که تنها جنبه‌های شخصی را در نظر دارند، پیوستگی و اتفاق نظر را به‌وجود آوریم؟ یک سازماندهی چگونه می‌توانست یگانگی در اصول اخلاقی را تضمین کند؟

منبع: گرفته شده از و. هیت[1] اخلاق و رهبری: نظریه را به مرحله‌ی عمل رساندن (Columbus, OH، انتشارات Battle سال ۱۹۹۰).

1. W. Hitt

به کار بردن استدلال اخلاقی در مذاکره

هرکدام از این روش‌ها را می‌توان برای تشریح پنج وضعیت فرضی که در ابتدای فصل درباره‌ی آن صحبت کردیم به کار برد. برای مثال در اولین مورد در رابطه با فروش استریو و گفتن این موضوع به خریدار آینده که خریدار دیگری نیز وجود دارد، موارد زیر را در نظر بگیرید:

- اگر به اصول اخلاقی *نتیجه‌ی نهایی* اعتقاد دارید، ممکن است هر آنچه برای به دست آوردن بهترین نتیجه‌ی ممکن لازم باشد را انجام دهید (از جمله دروغ گفتن درباره‌ی وجود خریدار دیگر).
- اگر به اصول اخلاقی *وظیفه* عقیده دارید ممکن است تصمیم بگیرید که بهانه‌گیری را کنار بگذارید، بنابراین از به کار بردن دروغ کامل خودداری می‌کنید.
- اگر به اصول اخلاقی *روابط اجتماعی* باور داشته باشید، گزینه‌های تدبیری را بر مبنای برداشت خود درباره‌ی رفتار مناسب در جامعه قرار می‌دهید؛ اگر دیگران در چنین موقعیت‌هایی از فریب و نیرنگ استفاده کنند شما نیز دروغ می‌گویید.
- اگر به اصول اخلاقی *فردیت* اعتقاد داشته باشید به وجدان خود رجوع می‌کنید و تصمیم می‌گیرید که آیا استفاده از روش‌های فریبنده یا نادرست برای گفتن این‌که در سفر آینده به پول احتیاج دارید کار درستی است.

این مثال نشان می‌دهد که دستیابی به استدلال منطقی مورد نظر شما، نوع قضاوت اخلاقی و رفتاری که پس از آن در یک وضعیت دارای جنبه‌های اخلاقی خواهید داشت را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

اخلاق در مقابل مصلحت اندیشی در برابر عملی بودن و در مقایسه با قانونی بودن

گفتگوها درباره‌ی روابط اخلاقی کاری اغلب بین جنبه‌ی *اخلاقی* (یا مناسب بودن به‌گونه‌ای که با بعضی از معیارهای برخورد اخلاقی مشخص

شده است)، *محتاطانه عمل‌کردن* (آگاهی و سعی در فهمیدن تأثیر روش و پیامدهایی که ممکن است در روابط با دیگری داشته باشد)، *عملی بودن* (مذاکره کنندگان در شرایط فعلی چه می‌توانند بکنند) و این‌که چه چیزی *قانونی* است (از نظر قانون چه عملی پذیرفتنی است) دچار اشتباه می‌شوند.[۲] در فصل‌های قبل راهبرد و روش‌های مذاکره را با در نظر گرفتن معیارهای مصلحت اندیشی و عملی بودن بررسی کردیم؛ در این فصل ارزیابی راهبردها و روش‌های مذاکره از طریق معیارهای اخلاقی را مورد توجه قرار خواهیم داد.

شکل ۱-۸ روش مناسبی را برای درک و شرح دادن معمای اخلاقی نشان می‌دهد. این شکل طرح فرآیند بررسی یک مشکل اخلاقی را نشان می‌دهد که به‌وسیله‌ی لارو هوسمر[۱] نویسنده‌ی اصول اخلاقی کاری ایجاد شده است.[۳] بر طبق نوشته‌های هوسمر پیش از این‌که شخص به راه‌حل‌ها فکر کند، اولین مرحله این است که مشکل اخلاقی موجود را به‌طور کامل بفهمد. به گونه‌ای که در سمت چپ شکل نشان داده شده است این کار یعنی به دست آوردن تمام ضوابط مختلف درونی (معیارها، عقاید، ارزش‌ها و غیره) بین گروه‌های شرکت کننده و تشخیص دادن آمیزه‌ای از زیان‌ها، منافع و حقوق واقعی است که در وضعیت وجود دارند. وقتی مشکل به‌طور کامل مشخص شد، راه حل قانع کننده برای برطرف ساختن آن سه حالت را دربرمی‌گیرد که در شکل نشان داده شده است: (الف) تعیین نتایج اقتصادی اسلوب کاری واقعی، (ب) در نظر گرفتن الزامات قانونی که به موضوع ارتباط دارند و (ج) ارزیابی تعهدات اخلاقی نسبت به گروه‌های دیگر درباره‌ی این‌که چه چیزی "درست، عادلانه و منصفانه" است (هوسمر، سال ۲۰۰۳، صفحه‌ی ۸۷). این مورد آخر- یعنی استدلال اخلاقی- به چارچوب‌های اخلاقی مقدماتی اشاره می‌کند که پیش از این درباره‌ی آن صحبت شد (به جدول ۸٫۱ رجوع کنید).

1. Larue Hosmer

شکل ۸٫۱ – فرآیند تشریحی راه حل مشکلات اخلاقی



منبع: ل. ت. هوسمر. اصول اخلاقی مدیریت (ویرایش چهارم، نیویورک مک گراو- هیل/ ایروین سال ۲۰۰۳).

درباره‌ی روابط اخلاقی در مذاکره چه مسائلی پیش می‌آیند؟

چرا بعضی از مذاکره‌کنندگان روش‌هایی را به کار می‌برند که ممکن است غیر اخلاقی باشند؟ اولین جوابی که بسیاری از افراد به این سؤال می‌دهند این است که چنین مذاکره کنندگانی فاسد، گمراه یا غیر اخلاقی هستند. در هر صورت این جواب بسیار سطحی و پیش پا افتاده است. به گونه‌ای که در فصل پنج گفتیم، افراد رفتار زشت دیگران را به شخصیت یا خوی آن‌ها نسبت می‌دهند در حالی که رفتار خود را ناشی از عوامل محیطی می‌دانند.[۴] بنابراین مذاکره کننده ممکن است رقیبی را درنظر بگیرد که از روش اخلاقی سؤال برانگیزی که به اصول اخلاقی پایبند نیست استفاده می‌کند، به فکر منافع خود است یا هر روشی را به‌کار می‌گیرد تا

آنچه می‌خواهد را به‌دست آورد. در عوض وقتی می‌خواهید توضیح دهید که چرا شما به عنوان مذاکره کننده ممکن است از همان روش استفاده کنید خواهید گفت که به‌طور کامل به اصول اخلاقی پایبند هستید، اما این دفعه، دلیل خوبی داشتید تا آن اصول را نادیده بگیرید.

در این بخش درباره‌ی روش‌های مذاکره‌ای گفتگو خواهیم کرد که موضوعات اخلاقی را به میان می‌آورند. ابتدا درباره‌ی روش‌هایی صحبت می‌کنیم که از نظر اخلاقی " مبهم " هستند و اصول اخلاقی مذاکره‌کننده را به موضوع اصلی راست گفتن مرتبط می‌کنیم. سپس درباره‌ی تحقیقی صحبت می‌کنیم که سعی کرده است این روش‌ها را شناسایی و طبقه‌بندی کند و تمایل مردم را نسبت به استفاده از آن‌ها شرح دهد. همچنین حالت‌های فعال و غیر فعال نیرنگ و فریب - دروغ‌های ناشی از سستی و کوتاهی و دروغ‌های ناشی از ارتکاب را از هم جدا می‌کنیم. این بخش با ارائه‌ی طرحی تمام می‌شود که فرآیند تصمیم‌گیری مذاکره کننده را در ارتباط با استفاده‌ی احتمالی از چنین روش‌هایی شرح می‌دهد.

روش‌های مبهم اخلاقی: بیشتر درباره‌ی واقعیت است

در این قسمت این موضوع را توضیح می‌دهیم که چه روش‌هایی از نظر اخلاقی مبهم هستند و چگونه می‌توانند یک منفعت راهبردی موقت را به وجود آورند. استفاده‌ی ما از عبارت *مبهم از نظر اخلاقی* انتخاب درست کلمات را نشان می‌دهد. " مبهم " در یک فرهنگ لغت این چنین معنی شده است: " کلمه‌ای که بیش از یک معنی دارد.... نا آشکار و نامشخص ". ما به روش‌هایی که باتوجه به استدلال اخلاقی شخص و شرایط ممکن است اشتباه باشند یا چنین نباشند، علاقه‌مند هستیم.

بیشتر موضوعات اخلاقی در مذاکره با معیارهای راست گفتن ارتباط دارند – مذاکره کننده تا چه حد باید صادق و رو راست باشد و همه چیز را بی‌پرده بیان کند. آنچه بیشتر در این‌جا اهمیت دارد چیزی است که مذاکره کنندگان می‌گویند (یا درباره‌ی آن گفتگو می‌کنند) یا کاری که انجام دادن آن را وعده می‌دهند (و چگونگی گفتن آن)، کاری که مذاکره‌کنندگان در واقع انجام می‌دهند چندان اهمیتی ندارد (گرچه آنان

ممکن است رفتار غیراخلاقی‌ای نیز داشته باشند). بعضی از مذاکره کنندگان ممکن است حقه‌بازی کنند (قوانین رسمی و غیر رسمی را زیر پا بگذارند- برای مثال ادعا کنند که قوانین مربوط به موعدهای مقرر یا دستور کار برای آن‌ها مناسب نیست) یا این‌که دزدی کنند (برای مثال اطلاعات محرمانه یا یادداشت‌های شخصی و مورد نیاز طرف مقابل یا رقیب و اداره‌ی مرکزی را به دست آورند)، اما در اصول اخلاقی مذاکره کننده، بیش از همه چیز به دروغ گفتن توجه شده است.

مذاکره‌کنندگان تاحدودی برای راستگویی ارزش بسیاری قائل هستند. با وجود این، معنی راست گفتن چیست؟ پرسش‌ها درباره‌ی راست گفتن صریح و آشکار هستند، اما جواب‌ها آن چنان واضح نیستند. سؤال اول این است که شخص، *راستگویی* را چگونه توضیح می‌دهد؟ آیا از قوانین خاصی پیروی می‌کنید، قرارداد اجتماعی برای راست گفتن را در گروه یا سازمان خود مشخص می‌کنید یا از وجدان خود پیروی می‌کنید؟ سؤال دوم این است که شخص کج روی‌ها را از راستگویی چطور شرح می‌دهد یا طبقه‌بندی می‌کند؟ آیا گذشته از کوچک یا جزیی بودن، تمام کج روی‌ها دروغ هستند. در نهایت افراد می‌توانند جنبه‌ی نسبیت‌گرایانه‌ای را به این سؤال‌ها اضافه کند: آیا شخص باید همیشه راست بگوید یا آیا دروغ گفتن می‌تواند حالتی پذیرفتنی (یا حتی ضروری) برای ایجاد ارتباط باشد. این‌ها سؤال‌هایی هستند که برای مذاکره‌کنندگان (و فلاسفه‌ی دوران کهن) که می‌خواهند درباره‌ی شیوه‌ی حرف‌زدن خود تصمیم بگیرند و جنبه‌ی اخلاقی خود را نیز حفظ کنند اهمیت دارند.

تعدادی از مقاله‌های روزنامه‌های تجاری درباره‌ی موضوعات اخلاقی صحبت می‌کنند که در ارتباط با راستگویی هستند. برای مثال یکی از تاجران به نام کار[1] کمابیش چهل سال پیش در مقاله‌ی بحث‌انگیز بررسی *کاری هاروارد*[2] تحت عنوان " آیا بلوف زنی در کار اخلاقی است؟ " گفت راهبرد کاری همانند راهبرد بازی پوکر است.[5] او در دفاع از سخن خود

1. Carr
2. Harward Business Review

گفت که جدا از دغل بازی آشکار (که در این بازی مانند علامت گذاشتن روی ورق‌ها یا پنهان‌کردن یک‌ها در آستین است) تاجرین باید آن‌گونه که افراد در بازی پوکر عمل می‌کنند کار کنند. همچنان که خوب پوکر بازی کردن اغلب پنهان کردن اطلاعات و بلوف زنی را به همراه دارد (یعنی دیگران را متقاعد می‌کنید که ورق‌ها را دارید در حالی که این‌گونه نیست)، بسیاری از معاملات تجاری نیز به همین صورت هستند. بیشتر مدیران اجرایی ملزم می‌دانند که هر چند وقت یک بار به خاطر منافع خود یا شرکت، بعضی از حالت‌های نیرنگ را در قراردادها با مشتریان، تولیدکننده‌ها، اتحادیه‌های کارگری، کارمندان دولت یا حتی مدیران اجرایی اصلی دیگر به کار ببرند. آن‌ها سعی می‌کنند از راه اشتباه صحبت کردن به‌شیوه‌ای آگاهانه، مخفی سازی وقایع مربوطه یا گزافه‌گویی - و به‌طور خلاصه بلوف زنی - طرف را متقاعد کنند تا با آن‌ها موافقت کند. کار می‌گوید که اگر مدیر اجرایی از بلوف زدن گاه‌به‌گاه، خودداری کند- و خود را موظف بداند که همیشه راست بگوید، تاحدی از امکاناتی که با قوانین کاری مجاز هستند چشم‌پوشی خواهد کرد و در معاملات کاری به شدت ضرر می‌کند.[۶]

او گفت که لاف زنی، گزافه‌گویی و پنهان سازی یا دست بردن در اطلاعات روش‌های قانونی هستند که از طریق آن افراد و سازمان‌ها می‌توانند منافع شخصی خود را به بیشترین حد برسانند. چنین راهبردهایی می‌توانند مفید یا زیان‌آور باشند. مدیر اجرایی در مذاکره بر سر قرارداد با کارمند اصلی ممکن است ضعف و کاستی را بهانه کند و بنابراین مبلغ چشمگیری را برای شرکت حفظ کند. در هر صورت توجه به کاهش هزینه‌ای مشابه ممکن است سبب شود تا همان مدیر اجرایی نتواند پیشرفت امنیتی و کیفی را درباره‌ی یکی از تولیدات شرکت به وجود آورد که این می‌تواند پیامدهای تجاری طولانی مدت شدیدی را دربرداشته باشد. چنان که می‌بینید موضع فکری کار، بحث داغی را در بین خوانندگان مقاله‌ی *بررسی کاری هاروارد* به‌وجودآورد. گروهی از منتقدین انتقاد کردند

که افراد تاجر و شرکت‌ها باید به معیارهای برتر روابط اخلاقی متعهد بمانند و از موضع فکری کار انتقاد کردند.[۷]

سؤال‌ها و بحث‌ها درباره‌ی معیارهای اخلاقی برای راست گفتن همچنان در جریان هستند. چنان‌که در توضیح اتکای متقابل (فصل یک) گفتیم، مذاکره به وابستگی اطلاعات به هم - تبادل اطلاعات درباره‌ی خواسته‌ها و اولویت‌های حقیقی مذاکره کننده‌ی دیگر- متکی است.[۸] رسیدن به توافق مذاکره شده‌ی دقیق و مؤثر به اراده‌ی طرفین برای درمیان‌گذاشتن اطلاعات صحیح درباره‌ی اولویت‌ها، خواسته‌ها و چیزهای مورد علاقه‌ی آن‌ها بستگی دارد. در عین حال چون مذاکره‌کنندگان مایل‌اند منافع شخصی خود را به حداکثر برسانند ممکن است بخواهند وضعیت خود را تا کمترین حد ممکن افشا کنند، بخصوص اگر فکر کنند تغییرات در اطلاعاتی که به طرف مقابل می‌دهند می‌تواند برای آن‌ها مفید باشد (به فصل سه رجوع کنید). این کار مخمصه‌های مذاکره‌ای اصلی را به وجود می‌آورد که اعتماد و صداقت را شامل می‌شوند. *معضل اعتماد* این است که مذاکره‌کننده‌ای که تمام حرف‌های طرف دیگر را باور کند می‌تواند به‌وسیله‌ی بی‌صداقتی تحت تأثیر قرار بگیرد. *معضل صداقت* این است که مذاکره کننده‌ای که نیازهای دقیق و محدودیت‌های خود را به طرف مقابل بگوید نتیجه‌اش از کناره‌گیری وی از مذاکره بهتر نخواهد بود. حفظ کردن روابط چانه زنی یعنی انتخاب حد متوسطی بین صداقت و فریبکاری کامل.[۹]

آخرین نکته درباره‌ی راستگویی موضوع تعهدات قانونی در برابر صادق بودن است که ورای اصول اخلاقی قرار دارد. فریبکاری در مذاکره می‌تواند میزان کلاهبرداری را که پیگرد قانونی دارد بالا ببرد. تعیین قانون در این مورد (مثل موارد دیگر) پیچیده و دشوار است. برای راهنمایی درباره‌ی قانونی و غیرقانونی بودن دروغگویی در مذاکره به مطلب خواندنی ۸,۱ مراجعه کنید.[۱۰]

مطلب خواندنی ۱.۸

چه زمانی دروغ گفتن قانونی است؟

اگرچه در اصول اخلاقی مذاکره، جنبه‌ی اخلاقی استفاده از فریبکاری چیزی است که بیشتر از همه مورد توجه قرار دارد، لازم است که مذاکره‌کننده‌ی ماهر با *قانونی بودن* انجام دادن چنین کاری آشنایی داشته باشد. ریچارد شل،[1] وکیل و استادی که مذاکره را تدریس می‌کند و درباره‌ی آن مقاله می‌نویسد، در مقاله‌ی خود با عنوان " چه زمانی دروغ گفتن در مذاکره قانونی است؟ " درباره‌ی قانون امریکا توضیح داد.

شل مقاله را با توضیح " قانون عرفی " مقدماتی فریبکاری یعنی: "*اشتباه جلوه دادن آگاهانه‌ی واقعیت* مهم که شخص قربانی به صورتی معقولانه به آن *متکی است* و چیزی که ضرر و زیان را به وجود *می‌آورد*" آغاز می‌کند (صفحه‌ی ۹۴، در متن اصلی به این موضوع تأکید نشده بود).

نگاهی دقیق‌تر به معنی کلمات اصلی در تعریف باعث می‌شود تا به موارد قانونی‌ای که دروغگویی در مذاکره را در برمی‌گیرند بیشتر توجه کنیم.

اشتباه جلوه دادن: بیان کردن اشتباه چیزی که جنبه‌ی مثبت دارد.

اشتباه جلوه دادن آگاهانه: شل می‌گوید اشتباه جلوه دادن یعنی آگاهی از این‌که حرفی که می‌زنید اشتباه است. آیا این یعنی شما می‌توانید با خودداری از مراجعه به آگاهی مربوط از مسؤولیت شانه خالی کنید؟ شل می‌گوید نه - دادگاه آن را بی‌توجهی به واقعیت تلقی می‌کند.

واقعیت: برای این‌که موردی که اشتباه ارائه می‌شود از لحاظ نظریه غیرقانونی باشد. به‌طور اصولی باید آن را به صورت یک واقعیت عینی بیان کرد. اما شل می‌گوید اگر بیان نادرست منظور در عمل بر مبنای اشتباه جلوه دادن باشد یا حالت چشمگیری داشته باشد می‌تواند برای

---
1. Richard Shell

شما دردسر ساز باشد- بخصوص اگر در هنگام ادعا کردن یا وعده دادن از این اشتباه آگاهی داشته باشید.

واقعیت مهم: تمام "واقعیت‌ها" عینی یا مهم نیستند. شل می‌گوید که بر اساس معیارهای اعمال قانونی در ایالات متحده خواسته‌ها و قید و شرط‌ها در قرارداد "مهم" نیستند، بنابراین بلوف‌زنی درباره‌ی آن‌ها حقه‌ای نیست که پیگرد قانونی داشته باشد. درهرحال او هشدار داد که دروغ گفتن درباره‌ی راه‌های فرعی یا پیشنهادها یا خریداران دیگر می‌تواند برای شما مشکل ایجاد کند. مشخص نیست که آیا این موارد همیشه مهم باشند اما در صورتی که یک ادعای دروغین به دادگاه کشانده شود هیأت منصفه باید درباره‌ی آن تصمیم بگیرد.

اتکا یا رابطه‌ی علت و معلول: برای این‌که یک وضعیت فریب آمیز از لحاظ قانونی ساختگی باشد، دریافت کننده باید ثابت کند که او به این اطلاعات متکی بوده و این کار به او ضرر رسانده است.

آیا تمام این‌ها به معنی این است که فریبکاری غیرقانونی همیشه وضعیت‌های مثبت نادرستی را دربرمی‌گیرد؟ آیا سکوت، شما را در برابر مسؤولیت قانونی حفظ می‌کند؟ شل به این سؤالات جواب منفی می‌دهد:

شرایطی هستند که در آن شما موظف هستید اطلاعات صحیح را ارائه دهید. برای مثال در شرایط زیر باید اطلاعات را فاش کنید:

- اگر افشاگری جزیی انجام دهید که گمراه کننده باشد.
- اگر طرفین، رابطه‌ی قابل اطمینانی با هم دارند.
- در صورتی که طرفی که اطلاعات را فاش نمی‌کند، اطلاعات "مهمی" دارد.
- مواردی که معامله‌های خاص را در بر می‌گیرد، مثل قراردادهای بیمه.

منبع: گرفته شده از ج. ریچارد شل، "چه زمانی دروغ گفتن در مذاکره قانونی است؟" بررسی مدیریت سلوان[1] ۳۲، شماره‌ی ۳ (سال ۱۹۹۱)، صفحات ۱۰۱-۹.

1. Slosn Management Review

شناسایی روش‌های مبهم اخلاقی و گرایش‌ها درباره‌ی استفاده از آن‌ها

چه روش‌های مبهم اخلاقی وجود دارند؟ ترفند و فریبکاری در مذاکره ممکن است حالت‌های گوناگونی داشته باشند. کمابیش بیست سال است که محققین برای شناسایی ماهیت این روش‌ها و ساختار اساسی آن‌ها تلاش کرده‌اند.[11] آن‌ها ماهیت و ساختار نظری روش‌های مذاکره‌ای که از نظر اخلاقی مبهم هستند را به شیوه‌ای گسترده کشف کرده‌اند. روش دستیابی اساسی این بود که از دانشجویان و مدیران اجرایی بخواهند تا روش‌هایی را بر اساس معیارهای مشخص که شامل این موارد هستند ارزیابی کنند: صحت روش، تمایل شخص ارزیاب به استفاده کردن از آن و یا تأثیر دریافتی استفاده کردن از روش. با بررسی نتایج پرسش‌نامه‌ها محققین دریافتند که شش گروه اصلی وجود دارند که مجموع اطلاعات اضافی و تحلیل‌گران آن‌ها را تأیید کرده‌اند.[12] این گروه‌ها در جدول ۸٫۲ فهرست‌بندی شده‌اند. لازم به ذکر است که از این شش گروه، گروه دوم یعنی تغییرات احساسی و استفاده از روش‌های " چانه زنی رقابتی قراردادی " به‌طور اصولی مناسب‌اند و احتمال استفاده از آن‌ها بیشتر است. بنابراین در حالی که این روش‌ها کمی نامناسب هستند با وجود این در چانه‌زنی‌های پراکنده‌ی موفقیت‌آمیز روش مناسب و مؤثری به شمار می‌روند. چهار گروه دیگر روش‌ها یعنی ارائه‌ی نادرست، بلوف زنی، دادن اطلاعات نادرست به طرف و جمع آوری اطلاعات نامناسب در مذاکره به‌طور اصولی نامناسب و غیر اخلاقی هستند.

جدول ۸،۲- گروه روش‌های حاشیه‌ای مذاکره‌ی اخلاقی

گروه	مثال
چانه زنی رقابتی قراردادی	فاش نکردن پیروزی آسان خود؛ دادن یک پیشنهاد بزرگ و آشکار
تغییرات احساسی	از خود عصبانیت، ترس و نگرانی نشان دادن؛ اظهار شادی و موافقت کردن
ارائه‌ی نادرست	غیرعادی نشان دادن اطلاعات یا وقایع مذاکره هنگام توضیح دادن به دیگران
دادن اطلاعات اشتباه به طرف مقابل	از بین بردن رابطه‌ی طرف مقابل با دوستان‌اش
جمع آوری اطلاعات اشتباه	رشوه‌خواری، نفوذ، جاسوسی کردن و غیره
بلوف‌زنی	تهدیدهای غیرصمیمانه یا وعده‌ها

منبع: گرفته شده از ر. رابینسون، ر. ج. لویکی و ا. دوناهیو[1] " گسترش و توضیح دادن طرح پنج عاملی روش‌های اخلاقی و غیراخلاقی چانه زنی": معیار SINS، مجله‌ی اخلاق سازماندهی شده ۲۱ (سال ۲۰۰۰)، صفحات ۶۴۹-۶۶۴ و ب. بری، ی. س. فولمر و ا. لانگ[2]، روش‌های حاشیه‌ای چانه‌زنی اخلاقی: تأیید، ثمر بخشی و اجرا، ارائه شده در ملاقات سالانه‌ی آکادمی مدیریت، تورنتو، اوت سال ۲۰۰۰.

آیا استفاده از روش‌های مبهم از نظر اخلاقی درست است؟ تحقیق نشان می‌دهد که در مذاکره قوانینی وجود دارند که از لحاظ تدبیری مورد پذیرش هستند. در این قوانین بعضی از حالت‌های جزیی دروغین، برداشت‌های اشتباه موقعیت یک شخص در نظر طرف دیگر، بلوف زنی‌ها و تغییرات احساسی ممکن است از نظر اخلاقی مورد پذیرش و در محدوده‌ی این قوانین باشند. در عوض فریبکاری آشکار و دروغگویی دراصل خارج از این قوانین هستند. در هر صورت باید درباره‌ی این نتیجه‌گیری‌ها محتاطانه

1. R. Robinson, E. Donahue
2. I. S. Fulmer, A. Long

عمل کنیم. ابتدا این‌که این گفته‌ها بر مبنای طبقه‌بندی گروه بزرگی از افراد (که بیشتر آن‌ها دانشجوی علوم اداری و بازرگانی هستند) بنا نهاده شده است؛ این گفته‌ها به هیچ وجه نمی‌گویند که چگونه یک مذاکره کننده به روش‌ها دستیابی پیدا می‌کند و از آن استفاده می‌کند و دراصل نباید چنین کاری را انجام دهند، همچنین پیش‌گویی نمی‌کنند که چگونه طرفی که آن‌ها را تجربه می‌کند آن را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. (در قسمت‌های بعدی این فصل واکنش از دید " شخص فریب خورده " را بررسی خواهیم کرد). دوم این‌که این یافته‌ها ابتدا به جای این‌که بر اعمال افراد مبتنی باشند، بر مبنای کاری قرار دارند که آنان انجام دادن آن را وعده داده بودند. وقتی طرفین به جای ارزیابی روش‌ها از طریق پرسش‌نامه‌های حاصل از تجربیات مستقیم با شخص دیگر در یک جامعه‌ی هدف دار در یک مذاکره‌ی واقعی تصمیم‌گیری می‌کنند، برداشت‌ها و واکنش ممکن است حالت متفاوتی داشته باشند. سوم این‌که، ما نمی‌خواهیم با تحقیق درباره‌ی روش‌هایی که از نظر اخلاقی مبهم هستند (به‌گونه‌ای که نویسندگان کتاب این کار را انجام داده‌اند) و دادن گزارش درباره‌ی این نتایج، استفاده از روش اخلاقی محدود را تأیید کنیم. هدف ما این است تا این بحث را بین مذاکره کنندگان ایجاد کنیم که چه زمانی این روش‌ها مناسب هستند و باید استفاده شوند. در نهایت اذعان می‌کنیم که این نگرش غربی است، در آن افراد آنچه از نظر اخلاقی مورد قبول است را مشخص می‌کنند؛ در فرهنگ‌های دیگر (مثل فرهنگ آسیایی) گروه یا سازمانی درباره‌ی اصول اخلاقی تصمیم‌گیری می‌کند، درحالی‌که در تمدن‌های دیگر (برای مثال کشورهایی که در آن‌ها بازار آزاد در حال توسعه است) محدودیت‌های اخلاقی درباره‌ی معاملاتی که درباره‌ی آن‌ها مذاکره شده ممکن است جزیی باشد یا تعیین آن‌ها دشوار باشد، درهرصورت " خریدار باید همیشه مواظب باشد ! "

فریبکاری با حذف در برابر کمیسیون گرفتن

استفاده از روش‌های فریبکارانه می‌تواند حالتی فعال یا غیرفعال داشته باشد. برای مثال تحقیقی را در نظر بگیرید که تمایل مذاکره کنندگان را برای اشتباه جلوه دادن منافع آن‌ها در ارتباط با یک موضوع دارای ارزش مشترک، چیزی

که هر دو طرف می‌خواهند همان نتیجه را از آن به دست آورند بررسی کرد.[۱۳] مذاکره‌کننده‌ای که از این روش استفاده می‌کند طرف دیگر را درباره‌ی چیزی که از موضوع دارای ارزش مشترک می‌خواهد، فریب می‌دهد و بعد خواسته‌های طرف مقابل، یعنی همان چیزی که خود او در واقع می‌خواهد، را (با بی میلی) می‌پذیرد. با تظاهر به این‌که گویی امتیازی داده است می‌تواند به جای آن از طرف دیگر امتیاز بگیرد. درکل ۲۸ ٪ موارد در این تحقیق، موضوعی که ارزش مشترک داشت را اشتباه جلوه دادند تا بتوانند از طرف دیگر امتیاز بگیرند. محققین دریافتند که مذاکره کنندگان در اشتباه جلوه دادن این موضوع از دو روش استفاده می‌کردند: اشتباه جلوه دادن از طریق *حذف‌کردن* (بروز ندادن اطلاعاتی که به نفع طرف مقابل خواهد بود) و اشتباه جلوه دادن از طریق *کمیسیون دهی* (یعنی در واقع دروغ گفتن درباره‌ی موضوعی که ارزش مشترک دارد).

در مجموعه‌ی تحقیقاتی دیگر، دانشجویان در ایفای نقشی که درباره‌ی فروش خودرویی بود که سیستم انتقال آن خوب نبود، شرکت کردند.[۱۴] دانشجویان می‌توانستند با *حذف کردن* دروغ بگویند- برای مثال انتقال ناقص را درست بیان نکنند، یا با گرفتن کمیسیون دروغ بگویند- برای‌مثال از گفتن این موضوع که سیستم انتقال خودرو خراب بود خودداری کنند، حتی وقتی طرف مقابل آن را بپرسد. دانشجویان بسیاری بودند که می‌خواستند به جای کمیسیون گرفتن (دادن جواب اشتباه وقتی از آن‌ها سؤال می‌شد) با حذف کردن (یعنی نگفتن واقعیت) دروغ بگویند. این یافته‌ها معیار اخطار به خریدار (آهای! خریدار مواظب باش!) را تقویت می‌کند و می‌گوید خریدار باید سؤال‌های مناسب درستی کند و هنگامی که صحبت‌های شخص دیگر را درباره‌ی فروش می‌شنود، بی‌مورد شک نکند.

تصمیم گرفتن به استفاده از روش‌های مبهم اخلاقی: یک طرح

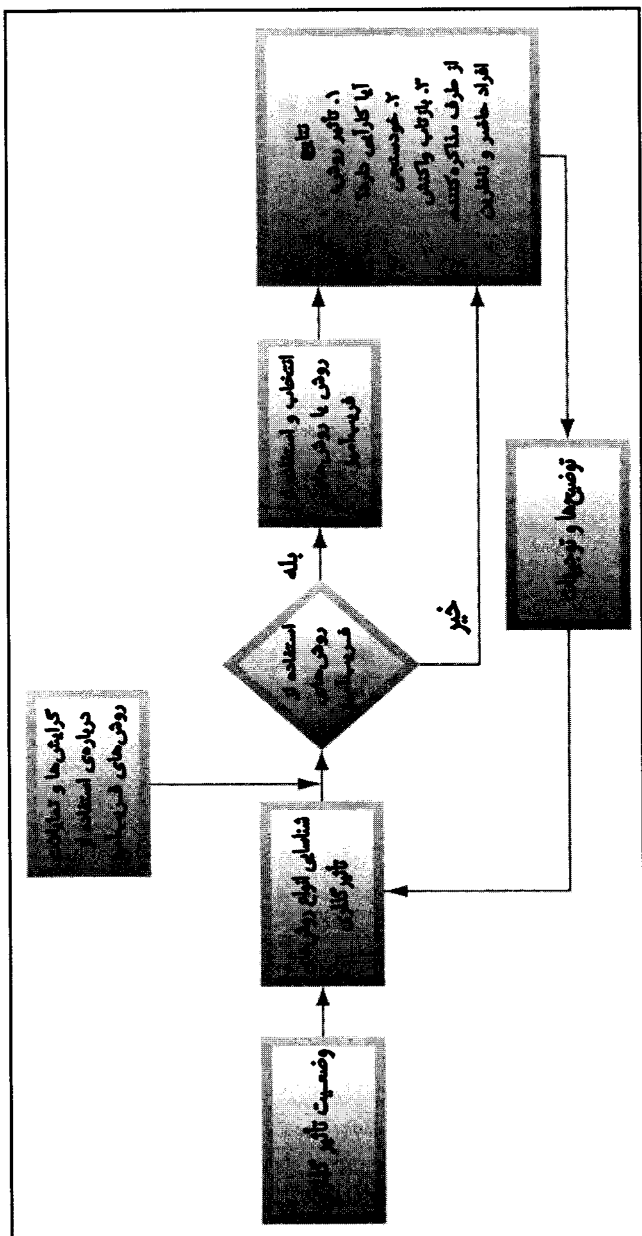
ما این بخش را با ارائه‌ی طرح کم و بیش ساده‌ای تمام می‌کنیم که شیوه‌ی تصمیم گیری مذاکره کننده را درباره‌ی این‌که آیا باید از یک یا چند روش فریبکارانه استفاده کند یا نه، توضیح می‌دهد (شکل ۸,۲). این طرح، مذاکره کننده را در وضعیتی قرار می‌دهد که باید تصمیم بگیرد برای

تحت تأثیر قرار دادن طرف دیگر از کدام روش استفاده کند. شخص روش‌های تأثیر گذاری که می‌تواند در وضعیت فعلی مؤثر باشد را شناسایی می‌کند، بعضی از این روش‌ها می‌توانند فریبکارانه و نامناسب باشند یا در غیر این صورت از نظر حاشیه‌ای اخلاقی باشند. یک دفعه که این روش‌ها مشخص شدند، طرف می‌تواند درباره‌ی استفاده از آن‌ها تصمیم بگیرد. شاید انتخاب و استفاده از یک روش موجود تحت تأثیر انگیزه‌های مذاکره کننده و برداشت یا قضاوت وی درباره‌ی درستی روش قرار بگیرد. وقتی روش به کار گرفته شد، مذاکره کننده پیامدهایی را بر مبنای این سه معیار ارزیابی خواهد کرد: (۱) آیا روش کارساز بود؟ (نتیجه‌ی مورد نظر را به وجود آورد)، (۲) پس از استفاده از این روش، مذاکره کننده چه احساسی نسبت به خود دارد، (۳) طرف دیگر یا شاهدین بی طرف درباره‌ی شخص چگونه قضاوت می‌کنند. پیامدهای مثبت یا منفی درباره‌ی هر کدام از این سه معیار ممکن است سبب شود مذاکره کننده، استفاده از این روش‌ها را توضیح دهد و توجیه کند، اما در نهایت باعث می‌شود در تصمیم‌گیری آینده از روش‌های مشابهی استفاده شود.

چرا از روش‌های فریب آمیز استفاده می‌کنیم؟ انگیزه‌ها و پیامدها

در صفحات پیش درکل درباره‌ی ماهیت اصول اخلاقی و روش‌هایی که در مذاکره از نظر اخلاقی مبهم هستند صحبت کردیم. حال به این موضوع می‌پردازیم که چرا این روش‌ها وسوسه انگیز هستند و نتایج تسلیم در برابر چنین وسوسه‌ها و نیرنگ‌ها چیست. کار را با گفتگو درباره‌ی انگیزه‌ها آغاز می‌کنیم و انگیزه‌ها همواره با قدرت شروع می‌شوند.

شکل ۸٫۲ – الگوی ساده‌ی تصمیم گیری اخلاقی



انگیزه‌ی قــدرت

هــدف استفاده از روش‌های مذاکره‌ای که از نظر اخلاقی مبهــم هــستند این است که قــدرت مذاکره‌کننده را در محیط چانه زنی بیشتر کنیم. به‌گونــه‌ای که در فــصل هفت گفــتیم، اطلاعات منبع اصلی قــدرت در مذاکره است کــه تبادل اطلاعات و اســتفاده‌ی قــانع کننــده از آن را دربــر مــی‌گیــرد. یکــی از نگرش‌ها درباره‌ی مــذاکره ایــن اســت کــه در مرحلــه‌ی اول نــوعی از تبــادل واقــعیــت‌ها، استدلال‌ها و دلایل منطقی بین دو فردی اســت کــه درکــل بــه اطلاعات منطقی رسیدگی می‌کنند. بیشتر اوقات کسی که اطلاعات بیشتری دارد یا از آن به صورتی قانع کننده استفاده می‌کند در مــذاکرات " برنــده " خواهــد بود.

چنین تجسمی فــرض می‌کند که اطلاعــات دقـــیق اســت و واقــعـــیت دارد. برای فــرض کردن چیزی به غــیر از ایــن - مــوردی کــه حقــیقـــت نــدارد- بایــد فــرضیه‌هایی که ارتبــاط اجتمــاعی روزمــره بــر آن مبنــا قـــرار دارد و صداقـــت و درستکاری ارائه دهــنده‌ی آن اطلاعات را مورد سؤال قرار دهیم. البته طرح چنــین سؤال‌هایی به صورت آشکار ممکــن اســت بــرای دیگــران توهـــین آمیــز باشــند و باعــث شود از آن‌ها سلب اعــتماد کنیم. علاوه بــر ایــن پــی بــردن بــه صداقـــت و درستکاری دیگران ممکن است وقــت‌گیر باشد و شخص با این کار انرژی بــسیاری را هــدر می‌دهــد. بنابراین هــر نــوع گفـــته‌ی نادرســت و غـــیر حقـــیقی (یعــنی دروغ‌ها) که به محل تبادل اطلاعات اجتماعی آورده شــده اســت، اطلاعــات را بــه نفــع ارائه دهــنده‌ی آن تغــییر می‌دهــد. شخص دروغگــو از طریــق منافـــعی کــه پیش از این درباره‌ی آن صــحبت کــردیم- یعـــنی بلــوف زنــی، تحریــف، اشــتباه جلوه‌دادن، فــریبکاری و آشکارسازی انتخابی- منافـــعی را بــه دســت مــی‌آورد. در واقــع وقــتی طرف دیگر درباره‌ی موقــعــیتی که تحت مذاکره اســت ناآگــاه اســت، بخصوص هــنگامی که احتمال خطر فراوان است، افــراد از روش‌های فـــریب آمیــز بیشتر استفاده خواهــند کرد.[۱۵]

انگیزه‌های دیگر، برای این‌که غــیر اخلاقی رفــتار کنیم

انگیزه‌های مذاکره کننــده مــی‌توانــد تمایــل او بــرای اســتفاده از روش‌هــای فــریب‌آمیز را آشکارا تحت تأثیر قــرار دهــد. (برای مثال دربــاره‌ی انگیــزه‌ی

افراد حقه باز در دویدن به مطلب خواندنی ۸،۲ رجوع کنید). "گرایش انگیزه‌ای" فرد- این‌که مذاکره کنندگان می‌خواهند نسبت به هم حس همکاری یا رقابت داشته باشند یا حالتی فردگرا داشته باشند- می‌تواند بر راهبردها و روش‌هایی که دنبال می‌کنند تأثیر بگذارد. در یک بررسی، محققین گرایش‌های انگیزه‌ای مذاکره کننده را نسبت به وضعیت تغییر دادند و طرفین را برای داشتن گرایش‌های " فردگرایی " یا " همکاری " نسبت به هم آماده کردند.[۱۶] مذاکره کنندگانی که حالت فردگرایی داشتند- یعنی آن‌هایی که می‌خواستند گذشته از پیامدها برای طرف دیگر نتایج کار خود را به حداکثر برسانند، کمابیش اشتباه جلوه دادن را به مثابه‌ی راهبرد به‌کار می‌بردند. تفاوت‌های فرهنگی نیز ممکن است بر انگیزه‌ها تأثیر بگذارند: شواهد نشان می‌دهد که افراد در فرهنگ‌های فردگرایی (مثل ایالات متحده) نسبت به کسانی که در فرهنگ‌های گروهی (مثل اسرائیل) زندگی می‌کنند تا حدی بیشتر برای منافع شخصی از فریب و نیرنگ استفاده می‌کنند.[۱۷]

مطلب خواندنی ۸،۲

چرا مسابقه دهندگان حقه‌بازی می‌کنند؟

Boston Globe حقه بازی‌های بوستون ماراتون و رقابت‌های مشابه دیگر در سراسر کشور را بررسی کرد.

گزارش آن‌ها شامل این موارد بود:

۱. بعضی از افراد حقه‌باز، عصبانی یا پریشان حال بودند و اغلب رفتاری غیرمنطقی و غیراخلاقی را از خود بروز می‌دادند.

۲. افراد حقه باز اغلب مردان میان‌سالی بودند که در مراحل دیگر زندگی موفق بودند و عدم موفقیت در مسابقات برای آن‌ها امری دشوار و غیرقابل تحمل بود.

۳. بعضی از اشخاص به طور غیرعمدی حقه بازی می‌کردند. مسابقه دادن آن‌چنان فکر آن‌ها را مشغول کرده بود که نمی‌دانستند چه می‌کنند.

۴. حقه بازان به جای این‌که در فکر پول یا منافع مادی باشند بیشتر می‌خواستند مورد تشویق قرار بگیرند. بیشتر افراد به طور طعنه آمیز گزارش داده بودند که تبلیغات منفی درباره‌ی حقه‌بازی‌های آن‌ها باعث می‌شد تا حتی اگر پیش از این رفتار بدی نداشتند، دوستان، همسایه‌ها و حتی خویشاوندان درباره‌ی آن‌ها نگرشی منفی داشته باشند.

منبع: لری تای[1] "آن‌ها به مدت طولانی آن‌جا نخواهند بود"[2]، گزارش از کلمبوس (اوهایو)، ۱۹ آوریل سال ۱۹۹۸، صفحه 10E.

اما ممکن است تأثیر انگیزه‌ها پیچیده‌تر باشد. در یکی از بررسی‌های اولیه در مورد روش‌ها، درباره‌ی میزان آمادگی مذاکره‌کننده‌گان در استفاده از روش‌هایی که از نظر اخلاقی مبهم بودند پرسیده شد.[18] در پرسش‌نامه‌های مختلف آشکارا گفته شده بود که پاسخ دهندگان گرایش‌های انگیزه‌ای رقابتی یا همکارانه را نسبت به طرف مقابل اتخاذ کنند و فرض کنند که طرف مقابل نیز این گرایش‌ها را خواهد داشت. محققین پیش‌بینی کردند که گرایش‌های رقابتی، روش‌هایی که از نظر اخلاقی مبهم هستند را تأیید خواهد کرد. نتایج نشان داد که تفاوت‌ها در گرایش‌های انگیزه‌ای خود مذاکره کننده - یعنی گرایش‌های همکارانه در مقابل رقابتی - در نگرش آن‌ها درباره‌ی شایستگی استفاده از روش‌ها تغییری به وجود *نمی‌آورد*، اما برداشت مذاکره کننده از انگیزه‌ی مورد نظر دیگران *باعث ایجاد تغییر* می‌شد! به بیان دیگر، اگر مذاکره کنندگان پیش بینی می‌کردند که طرف دیگر به‌جای داشتن حالت رقابتی، همکاری خواهد کرد تمایل بیشتری داشتند تا روش‌هایی که از نظر اخلاقی مبهم بودند را به صورت یک روش شایسته برداشت کنند. این یافته‌های مقدماتی نشان می‌دهد که مذاکره‌کنندگان ممکن است به جای پذیرش مسؤولیت شخصی برای استفاده از این روش‌ها به نفع گرایش رقابتی خود، استفاده از روش‌های

1. Larry Tye
2. They are not in it for the Long Haul

اخلاقی حاشیه‌ای را در پیش بینی رفتاری که از شخص دیگر انتظار دارند توجیه کنند.

نتایج رفتار غیر اخلاقی

مذاکره کننده‌ای که روش غیر اخلاقی را به کار می‌برد، پیامدهایی را تجربه خواهد کرد که ممکن است بر مبنای سه جنبه‌ی موقعیت، حالتی مثبت یا منفی داشته باشند، این سه جنبه عبارت‌اند از: (۱) مؤثر بودن روش؛ (۲) این‌که طرف مقابل، ناظرین وی و افراد چگونه روش را ارزیابی می‌کنند و (۳) ارزیابی مذاکره کننده درباره‌ی آن. در زیر هرکدام از این جنبه‌ها را به ترتیب توضیح می‌دهیم.

مؤثر بودن: ابتدا پیامدها را بر مبنای این‌که روش مؤثر است یا نه در نظر می‌گیریم. واضح است که تأثیر یک روش (یعنی در واقع یادگیری و شیوه‌ی به کار بردن آن) بر این‌که در آینده به احتمال زیاد مورد استفاده قرار خواهد گرفت یا نه، مؤثر خواهد بود. اگر استفاده از روش باعث شود تا مذاکره کننده به نتایج مطلوبی برسد که با رفتار منصفانه نمی‌توانست آن‌ها را به دست آورد و اگر دیگران از رفتار غیر اخلاقی او خرده نگیرند میزان استفاده از آن تاحدی بیشتر می‌شود، چون مذاکره‌کننده عقیده دارد که می‌تواند با آن به منافع خود برسد. بنابراین نتایج واقعی- پاداش‌ها و مجازات‌هایی که با استفاده کردن از یک روش یا استفاده نکردن از آن به وجود می‌آیند- نه تنها باید رفتار فعلی مذاکره کننده را تحریک کنند، بلکه باید بر آمادگی او در استفاده از راهبرد مشابه در شرایطی شبیه آن در آینده نیز تأثیر بگذارد (اکنون از نتایج این روش‌ها بر واکنش و میزان اعتماد مذاکره کننده چشم‌پوشی می‌کنیم، تأثیری که بیشتر مذاکره‌کنندگان فریبنده، متأسفانه در کوتاه مدت از آن چشم‌پوشی می‌کنند).



نتیجه‌ی کاذب © ویلی میلر[1] انتشارات Universal Syndicate. چاپ شده با مجوز، تمام حقوق محفوظ است.

این پیشنهادها در وضعیت‌های مذاکره‌ای بررسی نشده‌اند، اما در مطالعات تحقیقاتی دیگر درباره‌ی تصمیمات اخلاقی به‌طور گسترده‌ای محک خورده‌اند. برای مثال وقتی شرکت کنندگان در تحقیق انتظار داشتند با شرکت در برنامه‌ی رشوه خواری که به صورت آزمایشی شبیه‌سازی شده بود، برای یک تصمیم‌گیری غیراخلاقی به آن‌ها پاداشی داده شود، نه تنها که شرکت کردند بلکه آماده بودند اگر موقعیت دیگری پیش‌آمد دوباره در این برنامه شرکت‌کنند.[۱۹] علاوه بر این وقتی برای رقابت با موضوعات دیگر، بر موضوع تحقیق تأکید می‌کردند – برای مثال اعلام این‌که هر کس درباره‌ی کار چگونه عمل کرده بود و دادن جایزه به شخصی که بیشترین امتیاز را داشت - شدت رفتار اخلاقی حتی بیشتر می‌شد.

واکنش دیگران دومین سری پیامدها ممکن است به‌وسیله‌ی ناظرین یا افرادی که روش را می‌بینند و با قضاوت‌ها و ارزیابی‌های شخصی که این روش درباره‌ی او به‌کار رفته بود ایجاد شود. با توجه به تشخیص روش به‌وسیله‌ی گروه‌ها و این‌که آیا آنان استفاده از آن را مناسب یا نامناسب ارزیابی کنند، ممکن است واکنش‌های متفاوتی نسبت به مذاکره کننده داشته باشند. اگر شخصی که این روش درباره‌ی او به کار رفته است از فریب آمیز بودن آن اطلاع نداشته باشد، جز نگرانی درباره‌ی این‌که مذاکره

1. Wiley Miller

را باخته است، واکنش دیگری نخواهد داشت. در هر صورت اگر بفهمد که فریب و نیرنگی در کار است از خود واکنش جدی نشان خواهد داد. افرادی که بفهمند گول خورده‌اند یا از آن‌ها سوء استفاده شده است اغلب عصبانی هستند. علاوه بر " باختن " مذاکره، از این‌که با یک ترفند زیرکانه فریب خورده‌اند احساس احمقانه‌ای به آن‌ها دست می‌دهد. کسی که قربانی این روش می‌شود دیگر به مذاکره کننده‌ای که رفتار غیر اخلاقی داشت اعتماد نمی‌کند، سعی خواهد کرد که در معامله‌های آینده از مذاکره‌کننده انتقام بگیرد و ممکن است در مذاکرات با دیگران نیز از این تجربه استفاده کند.

این پیامدهای منفی در تحقیق مشخص بودند و نشان می‌دادند که وقتی افراد قربانی با طرف مذاکره روابط اساسی داشتند، هنگامی که اطلاعاتی که در معرض خطر بود خیلی مهم به شمار می‌رفت و هنگامی که می‌دیدند که دروغگویی برای آن روابط قابل پذیرش نبود (یعنی وقتی انتظار آن‌ها برای راست گفتن مورد بی توجهی قرار می‌گرفت) نسبت به فریبکاری واکنش شدیدی نشان می‌دادند.[20] در بیشتر موارد کشف دروغ در پایان یافتن روابط با طرف دیگر مؤثر بود و شخص قربانی این پایان روابط را تشخیص می‌داد. هر چه فریب و نیرنگ بیشتر جدی و شخصی بود و برای اعتماد بین طرفین اهمیت داشت روابط را بیشتر خدشه‌دار می‌کرد. شواهدی نیز وجود دارد که می‌گوید افراد فریب‌کار کمتر راستگو هستند و کسی نمی‌خواهد در آینده با آن‌ها معامله کند.[21] درکل، گرچه استفاده از روش‌های غیراخلاقی می‌تواند موفقیت کوتاه مدتی را برای مذاکره کننده در برداشته باشد اما دشمنی را به وجود می‌آورد که مدام درصدد انتقام‌گرفتن است.

واکنش‌های خود شخص. در بعضی از شرایط – برای مثال وقتی طرف مقابل رنج و سختی بسیاری کشیده است- مذاکره کننده ممکن است نگرانی، فشار، گناه یا پشیمانی را احساس کند. البته شخصی که در استفاده از روش ایرادی نمی‌بیند ممکن است آن را دوباره به کار برد و حتی به این فکر کند چگونه روش را به شیوه‌ای مؤثرتر به‌کار ببرد. از یک سو در حالی

که استفاده از این روش‌ها ممکن است نتایج مهمی را در حفظ آبرو و اعتماد مذاکره کننده داشته باشد، گروه‌ها به‌ندرت این نتایج را در کوتاه مدت در نظر می‌گیرند. از سوی دیگر و بخصوص اگر روش مؤثر واقع شد، ممکن است مذاکره‌کننده بتواند درباره‌ی روش توضیح دهد و آن را توجیه کند. در قسمت بعد درباره‌ی این توضیحات و توجیه‌ها صحبت می‌کنیم.

توضیح‌ها و توجیهات

وقتی مذاکره کننده از روش اخلاقی مبهمی استفاده کرده است که می‌تواند واکنش را به وجود بیاورد- به‌گونه‌ای که در قسمت قبل شرح داده شد- باید آماده باشد تا کاربرد روش را برای خود حفظ کند (برای مثال بگوید " من شخصی درستکار هستم، با وجود این تصمیم دارم کاری کنم که ممکن است غیر اخلاقی به نظر برسد)، او باید این کاربرد را برای طرف یا ناظرین و افرادی که ممکن است نگرانی خود را بیان کنند نیز حفظ کند. هدف اولیه‌ی این توضیح دادن‌ها و توجیهات این است که درباره‌ی رفتار توضیح دهیم و آن را موجه بدانیم - یعنی برای توضیح دادن این‌که چرا چنین روشی لازم بود، دلایل خوب ومنطقی بیان کنیم. درباره‌ی رفتارهای غیراخلاقی افراد و توضیحی که برای منطقی بودن آن ارائه می‌دهند تحقیقات بسیاری انجام شده است. بعضی از آن‌ها این موارد را دربر می‌گیرند:[۲۲]

- *استفاده از روش ضروری بود.* مذاکره کنندگان اغلب درباره‌ی رفتار خود ادعا می‌کنند که موقعیت ایجاب می‌کرد آن‌ها این‌گونه عمل کنند. ممکن است مذاکره کننده احساس کند که بر اعمال‌اش، کنترل کامل یا چاره‌ی دیگری نداشت، بنابراین نباید او را مسؤول بدانیم. شاید مذاکره کننده نمی‌خواست کسی را آزار دهد، اما شخص دیگری او را مجبور کرده بود که از این روش استفاده کند.

- *این روش به کسی آسیب نمی‌رساند.* ممکن است مذاکره کننده بگوید که عمل او جزیی بود و چندان اهمیت نداشت. مردم همیشه دروغی می‌گویند که مصلحت آمیز باشد. برای مثال شما ممکن است با

خوشحالی به همسایه‌ی خود سلام کنید: " صبح به خیر، از این‌که شما رو می‌بینم خوشحال‌ام "، در حالی که به‌هیچ‌وجه روز خوبی نیست، شما سر حال نیستید و ای کاش با همسایه‌ی خود ملاقات نمی‌کردید، زیرا به خاطر پارس کردن‌های سگ او که تمام شب ادامه داشت از دست‌اش عصبانی هستید. لاف زنی‌ها، گزافه‌گویی‌ها و زیرچشمی نگاه کردن به یادداشت‌های شخصی طرف دیگر در طول مذاکره را می‌توان به عنوان عمل بی‌ضرر توجیه کرد. در هر صورت توجه داشته باشید که این توضیح خاص، ضرر و زیان را از دید کسی که آن را به‌وجود می‌آورد، بی‌عیب نشان می‌دهد، اما طرف مذاکره ممکن است با آن موافقت نکند و آسیب‌ها یا زیان مالی بسیاری را تجربه کرده باشد.

- *این روش پیامدهای منفی را برطرف می‌کند.* مذاکره کنندگان هنگام توضیح دادن دلیل می‌آورند که هدف‌ها راه‌های دستیابی را توجیه می‌کنند. توجیه آن به این صورت است که این روش از بروز زیان‌های بیشتر جلوگیری کرده است. اگر پول خود را جایی پنهان کرده‌اید که دزد آن را نبرد، دروغ گفتن به او درباره‌ی محل آن اشکالی ندارد. به همین صورت اگر حقیقت باید آشکار شود، مذاکره‌کنندگان ممکن است دروغ گفتن (یا هر روش دستیابی به اهدف) را در صورتی که حتی در برابر نتایج ناخواسته از آنان حمایت می‌کند موجه بدانند.
- *روش موجود نتایج خوبی را دربرخواهد داشت یا این روش حالتی نوع‌پرستی دارد.* در این‌جا نیز هدف‌ها راه دستیابی را مشخص می‌کنند اما به روشی مثبت. مذاکره کننده‌ای که روش را بر مبنای پیامدهای آن ارزیابی می‌کند، بر طبق اصول سودمندگرایی عمل می‌کند- که می‌گوید خوب بودن هر نوع عمل موجود با نتایج آن مشخص می‌شود. افراد سودمندگرا دلیل می‌آورند که بعضی از دروغ‌ها یا روش‌های دستیابی به اهداف خاص مناسب‌اند، چون ممکن است منافع فراوانی را به همراه داشته باشند- مثل روش‌های رابین‌هود که در آن شخص از ثروتمندان دزدی می‌کند و به فقیران می‌دهد. مذاکره‌کنندگان در

حقیقت روش‌های فریبکارانه را برای منافع خود به کار می‌برند و به عموم توجهی ندارند.

- " *آن‌ها این مسأله را به‌وجود آوردند* " *یا* " *آن‌ها سزاوار چنین چیزی هستند* " *یا* " *من فقط دارم حق‌ام را می‌گیرم* ". این‌ها تمام حالت‌های مختلف دروغ‌گویی یا فریبکاری هستند که یا علیه شخصی که در گذشته از شما سوء استفاده کرده است و یا علیه یک منبع قدرت عمومی (مثل " نظام ") به کار برده می‌شوند. نظرسنجی‌ها به یک مورد سلب اعتماد در ایالات متحده اشاره کرده‌اند- افراد پیوسته فکر می‌کنند که سوء استفاده از نظام از راه‌های مختلف مانند پرداخت نکردن مالیات، دزدی کوچک، دزدی از مغازه، اعلامیه‌ی ورشکستگی دروغین، زیاده‌روی در حرفه‌ی روزنامه‌نگاری و بی‌نظمی در آگهی دادن کار درستی است.[۲۳]

- " *در هر صورت آن‌ها می‌خواستند از چنین روشی استفاده کنند، بنابراین اول من آن را به‌کار می‌برم* ". گاهی اوقات مذاکره کننده استفاده از یک روش را موجه می‌داند چون پیش‌بینی می‌کند که طرف دیگر می‌خواهد همین روش را به کار ببرد. یک بررسی نشان داد وقتی افراد با شخصی مذاکره می‌کردند که درست‌کار نبود، فریبکاری را بیشتر به کار می‌بردند.[۲۴] تحقیق دیگر تمایل یک شخص به فریبکاری و قضاوت‌ها درباره‌ی صادق بودن طرف دیگر را به یکدیگر مرتبط ساخت: هر چه یک شخص اطلاعات را به صورت نادرست ارائه می‌داد، این موضوع را بیشتر می‌پذیرفت که طرف دیگر نیز این کار را انجام خواهد داد.[۲۵] بنابراین انگیزه‌ی شخص برای ارائه دادن اطلاعات به‌صورت اشتباه، منطق خودکامبخشی را به‌وجود می‌آورد که در آن شخص گمان می‌کند مذاکره کننده باید اطلاعات را اشتباه جلوه دهد چون طرف دیگر نیز به احتمال بسیار آن را به صورتی نادرست بیان خواهد کرد. در عین حال افراد مورد مطالعه مدام خود را بیشتر از طرف دیگر پیرو اصول اخلاقی می‌دیدند که نشان می‌دهد آنان ترکیبی

از تصور مثبت را درباره‌ی خود و رفتارشان و نیز تصوری منفی را درباره‌ی دیگران و رفتار احتمالی آن‌ها تجربه می‌کردند.

- " *او این کار را شروع کرد.* " این روش حالت تغییر یافته‌ی مورد قبلی است. در این مورد استدلال منطقی این است که دیگران قوانین را زیرپا گذاشته‌اند، بنابراین مذاکره کننده نیز حق دارد از آن سرپیچی کند. در چنین مواردی شیوه‌های غیر اخلاقی به صورت یک رفتار تلافی جویانه به کار می‌رود تا تعادل حفظ شود یا این‌که حق طرف دیگر به آن‌ها داده شود.
- *روش موجود برای این وضعیت مناسب است.* این روش حالتی از نسبیت‌گرایی اخلاقی (یا موقعیتی) را به عنوان منطق یا توجیه به‌کار می‌برد. بیشتر موقعیت‌های اجتماعی از جمله مذاکرات، به‌وسیله‌ی مجموعه‌ای از قوانین توجیهی رفتار و شیوه‌ی برخورد مناسب کنترل می‌شوند. برای مثال به گفته‌های قبلی آقای کار رجوع کنید که می‌گفت تجارت مثل یک بازی است و بازی ویژگی‌هایی دارد که اعمال غیراخلاقی عادی را موجه نشان می‌دهد.[۲۶] دیگران با این استدلال‌ها مخالفت کرده‌اند و گفته‌اند که فریبکاری در تجارت مانند بسیاری از زمینه‌های دیگر زندگی، غیراخلاقی است و در مقایسه با همانندی‌های دیگر، تشبیه تجارت به بازی، رفتار غیراخلاقی را به‌هیچ‌وجه منطقی جلوه نمی‌دهد.[۲۷] به‌عنوان یک اصل کلی، نسبیت گرایی اخلاقی - یعنی این عقیده که معیارهای اخلاقی با تغییر شرایط عوض می‌شوند – از نظر اصول اخلاقی پیوسته مورد انتقاد قرار می‌گیرند و پذیرفته نمی‌شوند. چنان که یک نویسنده می‌گوید، اگر تمام نظام‌های اخلاقی به یک اندازه معتبر هستند، پس نمی‌توان درباره‌ی رفتار شخص به‌صورت جدی قضاوت کرد و ما در محدودیت‌های اقتصادی و قانونی می‌توانیم آن‌گونه که می‌خواهیم با دیگران رفتار کنیم. "[۲۸] تصمیم‌گیری درباره‌ی خوب یا بد بودن این مورد را به خواننده‌ی کتاب واگذار می‌کنیم.

توضیح‌ها به عنوان توجیه خودخواهانه‌ی رفتار یک شخص به مذاکره‌کننده امکان می‌دهند تا دیگران - و بخصوص طرف مقابل - را متقاعد کنند که رفتاری که تاحدی در وضعیت فعلی اشتباه است، قابل پذیرش است. توضیح‌ها و توجیهات به مردم کمک می‌کنند تا رفتار را برای خودشان نیز توجیه کنند. اما در این‌جا خطری وجود دارد: هر چه مذاکره کنندگان خودخواهی بیشتری از خود نشان دهند، ارزیابی‌های آن‌ها درباره‌ی روش‌های اخلاقی بیشتر دچار اشتباه می‌شود و نمی‌توانند واقعیت را آن‌گونه که هست درک کنند. روش‌های موجود ابتدا ممکن است برای به‌دست آوردن قدرت در مذاکره به‌کار رود اما مذاکره کنندگانی که آن‌ها را به‌کار می‌برند، ممکن است با گذشت زمان کمبود قدرت را تجربه کنند. این مذاکره کنندگان صداقت یا شایستگی کمی دارند، بنابراین همچون اشخاصی با آن‌ها رفتار خواهد شد که در صورتی که موقعیتی پیش بیاید سعی دارند از دیگران سوء استفاده کنند. حفظ شهرت خوب، بهتر از این است تا آن را پس از این‌که از بین رفت دوباره به‌دست آوریم.

چگونه مذاکره کنندگان می‌توانند با فریبکاری طرف مقابل برخورد کنند؟

در این قسمت پایانی شیوه‌هایی را به صورت خلاصه ارائه می‌دهیم که وقتی طرف مقابل روش‌های فریب آمیز را به‌کار برد و شما از آن‌آگاه شدید می‌توانید آن‌ها را به‌کار ببرید (جدول ۸,۳). این روش‌ها شامل موارد زیر هستند:

سؤال‌های بازجویانه کنید. تحقیق نشان می‌دهد که بیشتر خریداران نمی‌توانند سؤال کنند و سؤال کردن می‌تواند اطلاعات بسیاری که به‌طور عمدی فاش نشده‌اند را بیان کند.[۲۹] در یک شبیه سازی آزمایشی مذاکره در ارتباط با فروش رایانه، خریداران یا باید درباره‌ی وضعیت رایانه سؤال کنند یا این‌که هیچ سؤالی نکنند.[۳۰] نتایج نشان داد که سؤال کردن درباره‌ی شرایط رایانه، میزان گفته‌های فریب آمیز فروشنده ـدروغ‌هایی که برای بالا بردن کیفیت به‌کار می‌بردـ را به طور کلی کاهش داد. به هرحال در

بعضی از شرایط سؤال کردن باعث شد تا فروشنده درباره‌ی بعضی از جنبه‌های دیگر که رایانه فاقد آن بود بیشتر دروغ بگوید. بنابراین درحالی‌که سؤال کردن می‌تواند به مذاکره‌کننده کمک کند تا رفتار فریب‌آمیز طرف مقابل را تشخیص دهد، چنین بازجویی‌هایی در واقع تمایل فروشنده را برای استفاده از روش‌های فریب‌آمیز در جایی که سؤال نمی‌شود افزایش می‌دهد (برای توضیح بیشتر درباره‌ی سؤال کردن به فصل شش رجوع کنید).

طرف دیگر را مجبور کنید که دروغ بگوید یا کنار برود. اگر به این شک دارید که طرف درباره‌ی یک مسأله‌ی حقه بازی کرده است یا رفتار فریب‌آمیزی دارد و حقیقت را آشکارا بیان نمی‌کند سؤالی کنید تا (اگر گفته‌اش نادرست باشد) مجبور باشد دروغ بگوید یا در غیر این صورت از ادعای خود چشم‌پوشی کند یا آن را بیان کند. برای مثال اگر فروشنده‌ی یک قطعه ملک به خریدار دیگری اشاره کند و بگوید که پیشنهادهای دیگری هم هست درباره‌ی آن پیشنهادها سؤالی کنید که با گفتن بله یا نه به آن‌ها جواب بدهد. این روش می‌تواند راهبرد مفیدی باشد چون همان‌گونه که پیش‌تر اشاره کردیم، مردم بیشتر مایل‌اند، به جای گفتن دروغ‌ها برای بالا بردن کیفیت، دروغی بگویند تا در آن از مسأله‌ای چشم‌پوشی کنند. بعضی از مردم حقه باز یا فریبکار هستند، اما وقتی مجبور باشند به چهره‌ی شخص نگاه کنند و آشکارا دروغ بگویند، به وجدان خود مراجعه می‌کنند. جدا از مسأله‌ی وجدان، این شیوه‌ی سؤال کردن، طرف دیگر را به خاطر این‌که در برابر رفتار فریب آمیز مسؤول است، دچار نگرانی می‌کند. با وجود این استفاده‌ی به موقع از یک سؤال واضح باعث می‌شود شخص به جای این‌که به شما دروغ بگوید، دشمنی کند یا کنار برود. (حتی اگر لازم شد شخصی که دچار بیماری دروغگویی است، ممکن است بخواهد با شما مخالفت کند).

بلوف زنی طرف مقابل را اعلام کنید. به طرف مقابل بگویید که می‌دانید بلوف زنی می‌کند یا دروغ می‌گوید. این کار را با محترمانه اما با جدیت انجام

دهید و نارضایتی خود را در این مورد بیان کنید(توجه داشته باشید که تشخیص دروغ همیشه آسان نیست – مطلب خواندنی ۸٫۳ را بخوانید).

درباره‌ی آنچه برداشت می‌کنید صحبت کنید و به طرف مقابل کمک کنید تا رفتار خود را بهتر کند. این نوع دیگری از خواندن بلوف زنی طرف مقابل است اما به او اطمینان می‌دهد که راست گفتن به جای بلوف‌زنی یا فریبکاری همیشه باعث می‌شود تا آنچه می‌خواهد را به‌دست آورد.

مانند طرف مقابل رفتار کنید. اگر طرف مقابل بلوف‌زنی بکند، شما بیشتر بلوف‌زنی خواهید کرد. اگر اطلاعات را اشتباه بیان کند، شما هم همین کار را انجام می‌دهید. ما هرگز چنین رفتاری را توصیه نمی‌کنیم چون فقط رفتار بد را شدیدتر می‌کند و باعث می‌شود تا مذاکرات با طرف مقابل به بن بست منتهی شود، اما اگر ببینند که شما هم دروغ می‌گویید ممکن است متوجه شود که این روش کارآیی نخواهد داشت.

چشم پوشی کردن از روش. اگر از این‌که طرف بلوف زنی می‌کند یا دروغ می‌گوید آگاه هستید، از آن چشم پوشی کنید. جدول ۸٫۳ روش‌های اضافی را پیشنهاد می‌کند تا وقتی که طرف از روش‌های فریبکارانه استفاده می‌کند و شما نسبت به آن شک دارید می‌توانید از این روش‌ها استفاده کنید.

مطلب خواندنی ۸٫۳

آیا چیزی به نام " چهره‌ی نجیب " وجود دارد؟

اگر چه مردم به‌طورکلی در تشخیص دادن دروغ مهارت خاصی ندارند، بعضی‌ها هنوز فکر می‌کنند که می‌توانند با نگاه کردن به چهره‌ی دیگران بگویند آیا او همیشه صادق یا نانجیب است. اما این ارزیابی‌ها تا چه حد صحت دارد؟

در یک بررسی از شرکت کنندگان خواسته شد تا به تصاویر همان اشخاص از دوران بچگی، نوجوانی و بزرگسال نگاه کنند و میزان شیفتگی و صداقت آنان را با توجه به چهره‌های این افراد ارزیابی کنند. این نتیجه‌ها با گزارش خود شخص درباره‌ی رفتار صادقانه مقایسه شده بود که اشخاصی که عکس‌های آن‌ها جزء تصاویر بود آن را تهیه کرده بودند. نتایج نشان می‌داد که ویژگی‌های ساختاری چهره مثل جذابیت، " معصومیت چهره‌ی بچگانه "، اندازه‌ی چشم و تقارن، هر یک برداشت‌هایی از صداقت بیشتر را در ناظرین به وجود می‌آورد. گزارش خود شخص نشان می‌داد که افرادی که در ابتدای زندگی بیشتر صادق بودند وقتی پیرتر می‌شدند صداقت‌شان بیشتر می‌شد. از سوی دیگر خانم‌هایی که در سنین جوانی رفتار شرافتمندانه‌ی کمی داشتند، وقتی سن‌شان افزایش می‌یافت صداقت بیشتری به دست می‌آوردند، گرچه در رفتار آن‌ها تغییر چشمگیری دیده نمی‌شد. شرکت‌کنندگانی که در این بررسی بودند می‌توانستند مرد درستکار را به خوبی تشخیص دهند اما ارزیابی آن‌ها درباره‌ی زنان اشتباه بود. در تحقیقات به این نتیجه رسیدند که قیافه‌ی مردان گرایش آنان به درستکاری را به خوبی نشان می‌داد اما چهره‌ی خانم‌ها شاخص معتبر و خاصی درباره صداقت آن‌ها نبود.

منبع: گرفته شده از ل. ا. زبرویتز[1]، ل. وینسکو[2] و م. ا. کولینز[3] "چشم باز و صورت کج و معوج: تعیین کننده‌ی صداقت واقعی آشکار شده در سراسر طول عمر،"[4] نشریه‌ی شماره‌ی ۳۲ شخصیت و روان‌شناسی اجتماعی (سال ۱۹۹۶ صفحات ۱۲۶۹-۱۲۵۸).

1. L. A. Zebrowitz
2. L. Voinescu
3. M.A. Colins
4. Wide-Eyed and Crooked-Faced : Determinants of Perceived and Real Honesty across the Life Span.

جدول ۸،۳ - تشخیص دادن فریبکاری

محققین مجموعه‌ای از روش‌های کاری شناسایی کرده‌اند که با استفاده از آن شما می‌توانید فریب‌آمیز بودن رفتار طرف مقابل را تشخیص دهید.

روش	توضیح و مثال‌ها
وادار کردن	طرف مقابل را مجبور کنید تا راست بگوید و اعتراف کند که دارد فریبکاری می‌کند. او را با جدیت تهدید کنید. از او انتقاد کنید. با سؤال‌های ستیز آمیز به او فشار وارد کنید. وانمود کنید که به حرف‌های او اهمیت نمی‌دهید (" من به‌حرفی که شما درباره‌ی این موضوع می‌زنید علاقه‌مند نیستم.")
توضیح بیهوده	درباره‌ی توضیح بی‌فایده و خطری که این فریبکاری در آینده به‌همراه خواهد داشت صحبت کنید: " سرانجام حقیقت یه روزی مشخص می‌شه!"، " سعی نکنید با مخفی کردن و فریبکاری وضع رو بدتر کنید. این کار در آینده براتون گرون تموم می‌شه "، " شما در این فریبکاری تنها هستید."
نگرانی و آرام کردن	این گفته را به خاطر داشته باشید: " اعتراف کردن برای روح آرام بخش است ". به طرف مقابل کمک کنید تا نگرانی و فشاری را که به شهرت او به فریبکار بودن مربوط می‌شود را کاهش دهد.
بلوف زدن	برای این‌که طرف مقابل باور کند که شما به فریبکاری و نیرنگ او پی‌برده‌اید به این‌گونه به او دروغ بگویید: " گناهان شما دارد فاش می‌شود ". بگویید از آنچه او می‌داند اما به زبان نمی‌آورد با خبر هستید.
انگیزه‌های ملایم	طرف مقابل را به صحبت کردن تشویق کنید تا از این راه بتوانید اطلاعاتی به‌دست آورید که در تمیز دادن واقعیت‌ها از حیله‌ها به شما کمک می‌کند. از او بخواهید که درباره‌ی موضوع مورد گفتگو جزیی‌تر صحبت کند. از او سؤال کنید و در مورد دلیل آن بگویید که " افراد دیگر می‌خواهند بدانند ". مانند شیطان عمل کنید و سؤال‌هایی کنید که جنبه‌ی بازیگوشانه‌ای داشته باشد. طرف مقابل را تحسین کنید تا اعتماد و حمایت بیشتری به دست آورد، این کار باعث می‌شود تا اطلاعات بیشتری را با شما در میان بگذارد.
کم اهمیت جلوه دادن	به اعمال فریبکارانه چندان اهمیت ندهید. بگذارید طرف مقابل توضیح بدهد که چرا این‌گونه فریب‌آمیز رفتار می‌کند. پیامدهای کار را کم اهمیت نشان دهید و بگویید که دیگران بدتر از این کار را هم انجام داده‌اند؛ تقصیر را به گردن شخص دیگری بیندازید.
تناقض	از طرف مقابل بخواهید که به طور کامل حرف بزند تا بتوانید اطلاعات بیشتری به‌دست آورید و تضادها و مغایرت‌ها را در گفته‌های او کشف کنید. به موارد نقض آشکار اشاره کنید و درباره‌ی آن‌ها از او توضیح بخواهید. یک سؤال را چندین بار از او بپرسید و در جواب‌هایی که می‌دهد به دنبال تناقض‌ها باشید. بعد با صحبت کردن درباره‌ی آن‌ها از او بخواهید تا این موارد نقض را توضیح بدهد. به سخنگو فشار وارد کنید تا سبب شود که به‌طور اشتباهی به مواردی اشاره کند که نمی‌خواهد درباره‌ی آن حرفی بزند.

روش	توضیح و مثال‌ها
اطلاعات تغییر یافته	اطلاعات را عوض کنید، با این کار می‌توانید طرف مقابل را گول بزنید تا فریبکاری خود را افشا کند. آنچه به عنوان حیله‌ی طرف مقابل باور کرده‌اید را بزرگ جلوه دهید، با این کار امیدوار خواهید بود که طرف گفته‌ی خود را عوض خواهد کرد. از شخص فریبکاری که به او شک دارید سؤالی کنید که اطلاعات اشتباهی را دربر داشته باشد، این کار سبب می‌شود تا او اطلاعات درستی را به شما بدهد.
خلائی در حمایت کردن	طرف مقابل را وادار کنید تا به دروغ کوچک و جزیی درباره‌ی بعضی از اطلاعات اعتراف کند و از این مورد استفاده کنید که از پذیرش دروغ بیشتر خودداری کنید، می‌توانید بگویید: " اگه درباره‌ی چنین موضوع جزیی دروغ گفتی چطور بدونم که درباره‌ی چیزهای دیگه دروغ نگفتی؟ "
صحبت‌کردن درباره‌ی خود	درباره‌ی خودتان چیزهایی بگویید که این می‌تواند بی صداقتی شما را شامل شود، به این امید که طرف مقابل به شما اعتماد کند و درباره‌ی رفتار نادرست خود صحبت کند.
نشانه‌های فریبکاری	در طرف مقابل به رفتارهایی اشاره کنید که ممکن است دروغ گفتن او را نشان دهد، ازجمله: شیرین زبانی کردن، عصبی بودن، صدا عوض کردن، ناتوانی در نگاه کردن به چهره‌ی شما و غیره.
نگرانی	نشان دهید که برای منافع طرف مقابل به‌راستی نگران هستید: "شما برای من مهم هستید"، "خیلی به شما اهمیت می‌دم"، "نگرانی شما رو درک می‌کنم."
حفظ وضع موجود	به طرف مقابل تذکر بدهید که برای حفظ آبروی خود صادقانه رفتار کند. " مردم چی فکر می‌کنند؟ " برای حفظ آبرو به عزت نفس او متوسل شوید.
ارتباط مستقیم	" فقط راست‌اش رو به من بگو ". " بیا این‌جا با هم رک و راست رفتار کنیم ". " بدون شک مخالفتی نداری تا درباره‌ی چیزهایی که می‌دونی با من صحبت کنی."
سکوت	سعی کنید صحبت نکنید، این کار طرف مقابل را ناراحت می‌کند و باعث می‌شود او صحبت کند و اطلاعات را فاش کند. وقتی دروغ گفت فقط مستقیم به چشمان او نگاه کنید و ساکت بمانید.

منبع: گرفته شده از پاملا. ج. کلبفلییسچ[1] " زبان پی بردن به حقه " نشریه‌ی ۱۳ زبان و روان‌شناسی اجتماعی شماره‌ی ۴ (سال ۱۹۹۴)، صفحات ۴۹۶-۴۶۹

1. Pamela J. Kalbfleisch

خلاصه‌ی فصل

در این فصل درباره‌ی عواملی صحبت کردیم که مذاکره کنندگان هنگام تصمیم‌گیری درباره‌ی این‌که آیا روش‌های خاص فریب آمیز یا غیراخلاقی هستند آن‌ها را در نظر می‌گیرند. ما از یک چارچوب تصمیم‌گیری به بررسی روش‌هایی که از نظر اخلاقی مبهم هستند دسترسی پیدا کردیم و معانی اخلاقی گزینه‌هایی که مذاکره کنندگان انتخاب می‌کنند را بررسی کردیم.

کار را با توضیحاتی مختصر آغاز کردیم تا درباره‌ی میزان اهمیت سؤال‌های اخلاقی در فرآیند مذاکره گفتگو کنیم و بعد چهار روش اصلی دستیابی به استدلال‌های اخلاقی را ارائه دادیم که ممکن است در تصمیم‌گیری درباره‌ی این‌که چه چیزی از نظر اخلاقی درست است به‌کار روند. گفتیم تصمیم مذاکره کننده برای استفاده از روش‌هایی که از نظر اخلاقی مبهم هستند (یا روش‌های بسیار غیر اخلاقی) اغلب از اراده برای افزایش قدرت مذاکره‌ای یک شخص از طریق به کار بردن اطلاعات (صحیح فرضی) در مذاکره به‌وجود می‌آید. ما درباره‌ی حالت‌های مختلف روش اخلاقی مبهم گفتگو کردیم و انگیزه‌های به کار بردن رفتارهای مذاکره‌ای غیراخلاقی و پیامدهای آن را تجزیه و تحلیل کردیم. در نهایت درباره‌ی این موضوع صحبت کردیم که چگونه مذاکره کنندگان می‌توانند نسبت به طرفی که از روش‌های فریبکارانه و ترفندها استفاده می‌کند واکنش نشان دهند.

در پایان به مذاکره کنندگانی که استفاده از روش‌های فریبکارانه را در نظر دارند، پیشنهاد می‌کنیم که این سؤال‌ها را از خود بپرسند:

- آیا این روش‌ها به‌راستی قدرت مرا بیشتر کرده است و در رسیدن اهداف به من کمک می‌کنند؟
- استفاده از این روش‌ها بر ویژگی‌های روابط من و طرف مقابل در آینده چه تأثیراتی می‌گذارد؟

- استفاده از این روش‌ها چگونه بر شهرت من به عنوان مذاکره کننده تأثیر می‌گذارد؟

مذاکره کنندگان اغلب این واقعیت را نادیده می‌گیرند که گرچه با ترفندها و روش‌های مصلحت‌آمیز می‌توانند در کوتاه مدت آنچه می‌خواهند را به‌دست آورند، اما همین روش‌ها شهرت آن‌ها را تا ابد خدشه‌دار می‌کند و تأثیر چیزهای به دست آمده را کم می‌کند.

فهرست منابع و مآخذ

۱. Green سال ۱۹۹۳؛ Hitt، سال ۱۹۹۰؛ Hosmer، سال ۲۰۰۳
۲. Missner، سال ۱۹۹۰
۳. Hosmer، سال ۲۰۰۳
۴. Miller و Rose، سال ۱۹۷۵
۵. Carr، سال ۱۹۶۸
۶. Ibid، صفحه‌ی ۱۴۴
۷. Allhoff، سال ۲۰۰۳
۸. Kelley و Thibaut، سال ۱۹۶۹
۹. Rubin و Brown، سال ۱۹۷۵
۱۰. مطلب خواندنی ۸,۱ درباره‌ی قانونی بودن دروغ‌گویی در مذاکره در مورد قانون ایالات متحده صحبت می‌کند. بدیهی است که نظام‌های قانونی در هر ایالت با ایالت دیگر فرق دارند و بنابراین اصول قانونی نیز درباره‌ی حقه‌بازی و فریب‌کاری متفاوت خواهد بود.
۱۱. به نوشته‌های Lewicki، سال ۱۹۸۳، Lewicki و Robinson، سال ۱۹۹۸؛ Lewicki و Spencer، سال ۱۹۹۰؛ Lewicki و Stark، سال ۱۹۹۵ رجوع کنید.
۱۲. Robinson، Lewicki و Donahue سال ۲۰۰۰؛ Barry، Fulmer و Long سال ۲۰۰۰
۱۳. O'Connor و Carnevale، سال ۱۹۹۷
۱۴. Schweitzer، سال ۱۹۹۷؛ Schweitzer و Croson، سال ۱۹۹۸
۱۵. Boles، Croson و Murnighan، سال ۲۰۰۰
۱۶. O'Connor و Carnevale، سال ۱۹۹۷
۱۷. Sims، سال ۲۰۰۲
۱۸. Lewicki و Spencer، سال ۱۹۹۱
۱۹. Hegarty و Sims، سال ۱۹۷۸
۲۰. McCornak و Levine، سال ۱۹۹۰

۲۱.Boles،Croson و Murnighan، سال ۲۰۰۰
۲۲. مثال‌ها از Bok در سال ۱۹۷۸ گرفـته شده است.
۲۳.Paterson و Kim، سال ۱۹۹۱؛Yankelovich، سال ۱۹۸۲
۲۴.Volkema و Fleury، سال ۲۰۰۲
۲۵.Tenbrunsel، سال ۱۹۹۸
۲۶. Carr، سال ۱۹۶۸
۲۷.Bowie، سال ۱۹۹۳؛Koehn، سال ۱۹۹۷
۲۸. Hosmer، سال ۲۰۰۳، صفحه‌ی ۸۹
۲۹.Schweitzer، سال ۱۹۹۷؛ Schweitzer و Croson، سال ۱۹۹۸
۳۰.Schweitzer و Croson، سال ۲۰۰۱

فصل ۹

روابط در مذاکره

تا این‌جا در این کتاب مذاکره را به صورت فرآیندی شرح دادیم که در آن دو تن که هیچ گونه رابطه‌ی قبلی یا اطلاعاتی درباره‌ی هم نداشتند، برای معامله کردن با هم روبه‌رو می‌شدند و همین که معامله سر می‌گرفت ارتباط آن‌ها قطع می‌شد. اما واضح است که بسیاری از مذاکرات واقعی این‌گونه انجام نمی‌شوند. مذاکرات در بافت اجتماعی باشکوه و پیچیده‌ای صورت می‌گیرند که بر روابط متقابل گروه‌ها با هم و این‌که مذاکره چگونه پیش می‌رود تأثیر چشمگیری دارد.

یکی از راه‌های اصلی که در آن‌ها بافت اجتماعی بر مذاکره تأثیر می‌گذارد این است که افراد روابطی دارند که از گذشته شروع شده است و تا آینده ادامه خواهد داشت. در این فصل درباره‌ی روش‌هایی که این روابط گذشته و آینده بر مذاکرات فعلی تأثیر می‌گذارند صحبت خواهیم کرد. ما روابط را در دو بخش اصلی بررسی خواهیم کرد. ابتدا به این موضوع می‌پردازیم که روابط گذشته، موجود یا آینده بین مذاکره‌کننده‌گان، چگونه بر فرآیند مذاکره تأثیر می‌گذارد. این گفتگو فرضیه‌هایی کلی را درنظر می‌گیرد که درباره‌ی نظریه و شیوه‌ی مذاکره وجود دارند-

فرضیه‌هایی که هیچ‌گونه روابط بین گروه‌ها را در نظر نگرفته‌اند- و شایستگی نظریه‌ی مذاکره برای درک و کنترل مذاکرات در محدوده‌ی روابط را به گونه‌ای مهم مورد ارزیابی قرار می‌دهد. ما از انواع مختلف روابط و مذاکراتی که احتمال دارد در آن‌ها روی دهند یک طبقه بندی ارائه می‌دهیم. همچنین درباره‌ی مطالعات تحقیقاتی صحبت خواهیم کرد که فرآیند مذاکره را در روابط موجود بررسی کرده‌اند. در قسمت دوم، سه موضوع اصلی یعنی شهرت - اعتماد و عدالت را در نظرخواهیم گرفت که برای مذاکرات مؤثر در محدوده‌ی روابط اهمیت دارند.

شایستگی نظریه‌ی ایجاد شده و تحقیق برای درک مذاکره در روابط

اگرچه ما کوشیده‌ایم گفتگوی اساسی تحقیق درباره‌ی مذاکره را در متن قرار دهیم، لازم است در این‌جا کمی از موضوع اصلی خارج شویم و به تحقیق اشاره کنیم. محققین به طور سنتی فرآیند مذاکره را به دو شکل، مورد بررسی قرار دادند. از یک سو مذاکرات اصلی را با مذاکره‌کنندگان واقعی در زمینه‌های " فعال " مثل موقعیت‌های کاری بررسی کرده‌اند.[1] از سوی دیگر، با ساده کردن آن‌ها به صورت بازی نمایشی و ایفای نقش، یافتن کسانی که می‌خواهند در این تحقیق شرکت کنند و کشف مسیر حرکت در این مجموعه‌ی کنترل شده‌ی ساده، این مطالعات موردی پیچیده را در تحقیقات آزمایشی شبیه‌سازی کرده‌اند. در مقایسه‌ی اصول و نتایج به دست آمده در یک وضعیت نسبت به وضعیت‌های دیگر به طور مطلوب باید تلاش‌های مداومی وجود داشته باشد. (متأسفانه و درحقیقت، مطالعات موردی کمتر و مطالعات آزمایشی بیشتر از آن چیزی است که در دنیای مطلوب انتظار می‌رود). اما این روش اخیر، تحقیق درباره‌ی مذاکره را به مدت دست‌کم ۳۵ تا ۴۰ سال به خود اختصاص داده است.

در این روش تحقیق آزمایشی سه مشکل جدی وجود دارد. اول این که بیشتر نتایج ما درباره‌ی مذاکرات مؤثر از بررسی‌هایی است که از شبیه‌سازی‌های کلاسی و تعداد محدود بازی‌های چانه زنی منصفانه و ساده

استفاده کرده‌اند. دوم این‌که نظریه‌ی مبتنی بر تحقیق آزمایشی به طور گسترده‌ای برای اهداف تجویزی به‌کار رفته است؛ بنابراین بیشتر کتاب‌ها (از جمله کتاب موجود) به جای این‌که تنها توضیح دهند که مردم در مذاکرات (ظاهری یا واقعی) چه کار می‌کنند، از این نظریه استفاده کرده‌اند تا مذاکره کنندگان را درباره‌ی کاری که باید انجام بگیرد و شیوه‌ی مذاکره کردن، راهنمایی کنند. شخص می‌تواند با دلیل درباره‌ی این‌که آیا چنین برداشت‌های گسترده‌ای به‌تمامی درست هستند یا نه، سؤال کند. مشکل سوم که از همه‌ی موارد دیگر دشوارتر است این است که بین زمینه‌ی آزمایشگاه تحقیق و مذاکره‌ی واقعی تفاوت بسیاری وجود دارد. در آزمایشگاه تحقیقاتی به موارد تحقیق (دانشجویانی که همدیگر را نمی‌شناسند) پرسش‌نامه‌هایی داده می‌شود، در برابر یک وضعیت قرار می‌گیرند، پولی به آن‌ها داده می‌شود، از آن‌ها گزارش می‌گیرند و در نهایت آن‌ها به خانه می‌روند. در هر صورت بیشتر مذاکرات اصلی - کاری، بین‌المللی، شخصی، سیاسی و غیره - بین مذاکره کنندگانی صورت می‌گیرد که از قبل رابطه‌ی پایداری داشتند و پیش‌بینی می‌شود در آینده نیز چنین رابطه‌ای را حفظ کنند. محققین به تازگی مذاکراتی را در زمینه‌ی روابط مورد بررسی قرار داده‌اند تا درباره‌ی چگونگی مذاکره کردن، هنگامی که طرفین تاریخچه‌ی استواری دارند و روابط طولانی را در آینده پیش‌بینی می‌کنند راهنمایی‌های بهتری را ارائه دهند.

گروهی از نویسندگان درباره‌ی ناکافی بودن نظریه‌ی موجود برای تشریح مذاکره در روابط جاری گفتگو کرده‌اند. آن‌ها این مثال‌ها را آورده‌اند:

زوجی که به تازگی ازدواج کرده‌اند درباره‌ی این صحبت می‌کنند که تعطیلات کریسمس را با کدام خانواده سپری خواهند کرد. پروکتر و گمبل و وال مارت[1] درباره‌ی این گفتگو می‌کنند که در روابط تازه چه کسی موجودی آن‌ها را بر عهده خواهد داشت. Price Waterhouse با یک مشتری حسابرسی مهم درباره‌ی افزایش هزینه صحبت می‌کند. اعضای نیروی کار جدید فقط به خاطر پی بردن به این که دو نفر می‌خواهند در

1. Procter & Gamble, Wal-Mart

همان مقام خدمت کنند درباره‌ی موقعیت‌های جدید خود صحبت می‌کنند. هر کدام از این گفتگوها می‌تواند نمونه‌ای از یک موضوع جداگانه و یا مشکل مذاکره‌ی پراکنده باشد. دو گروه وجود دارند: مقام انتقادی و موقعیت‌های مخالف. بخش بزرگی از هر گفتگو به دنبال این خواهد بود تا شخص روشی را که از طریق آن، دیگری آسان به منافع خود می‌رسد کشف کند و شیوه‌ی دستیابی خود به منافع را پنهان کند. اما گفتگوها از مشکل پراکنده پیچیده‌تر هستند.[۲]

هنگام مذاکره کردن در یک زمینه‌ی ارتباطی مهم موضوعات ارتباطی می‌توانند شیوه‌ی دستیابی ما به راهبرد و روش‌های مذاکره را به صورت نمایشی عوض کنند. به‌گونه‌ای که شپارد و توچینسکی[۱] می‌گویند:

۱. *مذاکره کردن در روابط با گذشت زمان پیش می‌آید.* در فصل سه اشاره کردیم که یکی از راه‌های تبدیل مذاکره‌ی پراکنده به مذاکره‌ی تکمیلی این است که مذاکره کنندگان به نوبت منافع را به دست آورند. مذاکره کنندگان می‌توانند به آسانی این کار را در روابط انجام دهند. زن و شوهر می‌توانند موافقت کنند که در هر تعطیلی به خانه‌ی یکی از والدین بروند. زمان در مذاکره‌ی بین روابط، متغیر مهمی به شمار می‌رود، درک این‌که طرفین چگونه موضوعات را با گذشت زمان‌اضافه یا رد و بدل می‌کنند می‌تواند در کنترل وضعیت‌های دشوار عامل مهمی باشد.

۲. *مذاکره اغلب برای گفتگو کردن درباره‌ی یک موضوع نیست، بلکه راهی است که از طریق آن می‌توان بیشتر درباره‌ی طرف اطلاعات به دست‌آورد و اتکای متقابل را افزایش داد.* در مذاکرات معامله‌ای طرفین می‌کوشند که درباره‌ی یکدیگر اطلاعات بیشتری به دست آورند و به توافق برسند. افراد سؤال می‌کنند، با دقت به حرف‌ها گوش می‌دهند، درباره‌ی موقعیت یا منافع طرف دیگر نظرها را بررسی می‌کنند و سپس از اطلاعات به‌دست آمده استفاده می‌کنند تا نفع

1. Sheppard, Tuchinsy

شخصی یا مشترک را به بیشترین حد برسانند. جمع‌آوری اطلاعات درباره‌ی طرح‌ها، موارد ترجیحی و اولویت‌ها در یک رابطه اغلب فعالیت مهمی است؛ بیشتر اوقات جهت افزایش توانایی طرف مقابل برای هماهنگ کردن فعالیت‌ها و پیشبرد مذاکرات از این اطلاعات استفاده می‌شود.[۳]

۳. *برطرف کردن موضوعات پراکنده‌ی ساده پیامدهایی را برای آینده در بر دارد.* در حالی که زمان می‌تواند یک امتیاز باشد، نوعی مصیبت نیز به شمار می‌رود. رفع هر موضوع مذاکره‌ای می‌تواند روال‌های ناخواسته‌ای را برای آینده ایجاد کند. این‌که چگونه گمبل و پروکتل به موجودی رسیدگی می‌کنند ممکن است بر این‌که چگونه در آینده به چنین موضوعات مشابهی رسیدگی خواهد شد تأثیر بگذارد. یک در میان کردن دیدارها از والدین در دو سال اول به این معنی نیست که زن و شوهر هرگز نمی‌توانند برنامه‌ی دیدنی خود را تغییر دهند یا باید درباره‌ی هر موضوعی که بر سر آن مخالفت کردند کار را به نوبت انجام دهند. بلکه هرگاه روش‌های خاصی کارآیی داشتند یا مفید نبودند باید آشکارا درباره‌ی آن توضیح دهند و تصمیم خود را به یکدیگر بگویند.

چون مذاکرات پراکنده‌ی فعلی پیامدهایی را برای آینده به همراه دارد، مذاکره کنندگان می‌توانند بر مبنای رفتار گذشته آبرو و حیثیت خود را بیشتر کنند. در بخش‌های بعدی این فصل درباره‌ی تأثیر شهرت به وضوح صحبت خواهیم کرد.

۴. *موضوعات پراکنده در مذاکرات رابطه‌ای می‌توانند از نظر احساساتی جنجال آفرین باشند.* اگر شخص به موضوعات اعتقاد شدیدی داشته یا طرف دیگر رفتار خشنی داشته باشد، طرفین از دست هم عصبانی خواهند شد. آشکار است که ابراز آن خشونت، مذاکره کردن بر سر موضوعات دیگر را دشوار می‌کند (در فصل پنج درباره‌ی این موضوع صحبت کردیم که چگونه احساس درکل بر مذاکره تأثیر می‌گذارد). طرفین ممکن است درباره‌ی چیزهایی که می‌گویند درواقع منظوری

نداشته باشند، ممکن است به یکدیگر تهمت بزنند و همدیگر را مقصر بدانند، گفتگوها را قطع کنند و حتی حاضر نباشند صحبت را ادامه دهند. دست کم مذاکره کنندگان باید پیش از ادامه دادن مذاکره آرام شوند و از یکدیگر عذرخواهی کنند. در موارد شدیدتر، طرفین می‌توانند دشمنی را برای سال‌ها ادامه دهند و در هر دعوا این احساسات برطرف‌نشدنی که اجازه‌ی صحبت کردن درباره‌ی موضوعات اصلی را به آن‌ها نمی‌دهد با خود داشته باشند.

۵. *مذاکراتی که در محدوده‌ی روابط است هرگز پایان نمی‌گیرد.* یکی از مزایای مذاکره کردن در شبیه‌سازی یا بازی نمایشی این است که پایان آن مشخص است. در واقع بسیاری از شرکت کنندگان در بررسی‌های مذاکره‌ای آزمایشی ممکن است برای تعیین این‌که قسمت انتهایی را چگونه اجرا کنند راهبرد خاصی را به‌وجود آورند؛ آن‌ها اغلب از راهبردهای همکارانه، خودداری می‌کنند تا طرف دیگر قدم نهایی را بردارد. در هر صورت در بسیاری از روابط، مذاکرات هرگز تمام شدنی نیستند؛ طرفین مدام سعی دارند قراردادها یا موضوعات قبلی را که هنوز درباره‌ی آن‌ها به توافق نرسیده‌اند مورد مذاکره قرار دهند. این کار می‌تواند نتایج بی‌شماری به همراه داشته باشد:

- *گروه‌ها ممکن است مذاکرات را به تأخیر بیندازند تا کار را از موقعیت بهتری شروع کنند.* اگر زن و شوهر فکر می‌کردند که روابط آن‌ها در دو سال تمام خواهد شد، هنگام ازدواج می‌بایست دقت کنند که هر کس آنچه می‌خواست را به دست آورد؛ علاوه بر این شاید درباره‌ی این‌که پس از پایان مذاکرات هر یک باید چه چیزی را به دست آورد نیز مذاکره‌ی خاصی انجام می‌دادند. اما اگر زن و شوهر بخواهند تا ابد یک زندگی مشترک داشته باشند به این امید که همه چیز در آینده برطرف خواهد شد، تمام ثروت خود را روی هم می‌گذارند.
- *تلاش برای پیش بینی آینده و مذاکره کردن درباره‌ی همه چیز از قبل کمابیش غیر ممکن است.* دو کارفرمای اقتصادی که

تصمیم می‌گیرند با هم یک کار تجاری را شروع کنند نمی‌توانند پیش‌بینی کنند که اگر تصمیم گرفتند در ظرف پنج سال از هم جدا شوند، تلاش‌های مشترک آن‌ها به کجا خواهد انجامید یا این‌که چه چیزهایی را باید در نظر بگیرند. چه کسی می‌داند که کار تجاری تا چه حد موفقیت‌آمیز است یا موضوعات مهم چه خواهد بود؟ بهترین کاری که می‌توانند بکنند این است که قول بدهند با هم رابطه برقرار کنند و هنگام بروز اختلافات درباره‌ی آن‌ها گفتگو کنند.

- *موضوعاتی که طرفین درباره‌ی آن اختلاف نظر دارند، هرگز برطرف نخواهد شد.* چنان که در بالا اشاره کردیم، بعضی از مذاکرات در روابط هرگز تمام شدنی نیستند. دو هم اتاقی که از لحاظ تمیزی و نظافت با هم فرق دارند- یکی منظم و دیگری نامرتب - هرگز بر سراین‌که چه کسی نظم و انضباط اتاق نشیمن آپارتمان آن‌ها را معین خواهد کرد به توافق نخواهند رسید. کسی که نظم ندارد همیشه می‌خواهد که اتاق نامرتب باشد و همه چیز در اطراف پراکنده باشند در حالی که شخص با انضباط از این وضع خوش‌اش نمی‌آید. اگر چه ممکن است در حین سعی برای سازگاری با اولویت‌ها و عادت‌های یکدیگر به دنبال تعدادی راه‌حل‌های احتمالی گوناگونی باشند، اما تا زمانی که با هم زندگی می‌کنند با این مسأله روبه‌رو خواهند بود.

۶. *در بسیاری از مذاکرات رفتار طرف مقابل موضوع اصلی است.* یک نظریه‌ی مشهور مذاکره‌ی تکمیلی می‌گوید: برای این‌که مذاکره مؤثر واقع شود مذاکره کنندگان باید " شخص را از موضوع جدا کنند."[۴] اما اگر طرف مقابل مشکل‌ساز باشد، چه اتفاقی می‌افتد؟ وقتی شخص موضوعات پر از احساس را با افرادی آمیخته کند که در ارزش‌ها یا شیوه‌های زندگی مورد نظرش تفاوت‌های اساسی دارند بهانه‌ای برای دعوا وجود خواهد داشت که از مذاکره بر سر یک موضوع واحد فراتر خواهد رفت. در مثال دو هم اتاقی، اشتیاق فراوان کسی که به تمیزی

علاقه دارد ممکن است سبب شود تا او بی‌نظمی دیگری را نه به عنوان موضوع ساده‌ی تفاوت‌های شیوه‌ی زندگی، بلکه یک مورد عمدی و حتی تحریک آمیز ببیند: " همه چی رو همین جوری ول می‌کنه چون می‌دونه که وقتی این‌جا مثل یه آشغال دونی باشه من چقدر عصبانی می‌شم! اون از لج من این کار رو می‌کنه! " دیگر مشکل ما این نیست که چند وقت یک بار محل را تمیز کنیم، یا آیا شخص به ویژگی‌های فردی طرف دیگر اهمیت می‌دهد یا نه؛ اکنون مشکل این است که یکی از طرفین طرف دیگر را شخصی کینه‌توز و تحریک‌آمیز می‌بیند که با زندگی خود در آن محل مشکل را ایجاد می‌کند. در حالی که دو طرف ممکن است تلاش بسیاری بکنند تا مشکل را از حالت فردی خارج کنند و راه حل نهایی را بیابند این واقعیت که وجود یک شخص، موارد ترجیحی، شیوه‌ی زندگی یا رفتار او طرف دیگر را عصبانی می‌کند اغلب مشکل مذاکره‌ای سختی را به وجود می‌آورد که جدایی دائم یا فروپاشی روابط ممکن است تنها راه حل آن باشد.

۷. در بعضی از مذاکرات حفظ کردن روابط، هدف مذاکره‌ای گسترده‌ای است و طرفین ممکن است برای حفظ یا بیشتر کردن روابط درباره‌ی موضوعات اصلی امتیازهایی بدهند. یکی از راه‌حل‌های واقعی در مذاکره‌ی " شخص مشکل‌ساز " این است که یک یا هر دو طرف ممکن است تنها برای حفظ روابط درباره‌ی موضوعات اصلی امتیازهای مهمی بدهند. گروه‌ها در معاملات پراکنده‌ی بازاری سنتی بیشتر اوقات این گونه امتیاز می‌دهند که قیمت کم یا زیادی را برای یک مورد اعلام می‌کنند و بعد به قیمت اصلی اشاره می‌کنند. حتی امتیازدهی تاخت زدن نیز منصفانه به شمار می‌رود، زیرا طرفین منافع خود را بر مبنای دو مورد جداگانه می‌سنجند و بعد یکی را با دیگری عوض می‌کنند. در هر صورت این‌که طرفین چگونه ارزش روابط را در برابر اهداف خاص درباره‌ی چیزهای واقعی می‌فروشند، موضوعی است که درک آن دشوار است. برای مثال من یک خودروی دست دوم دارم که قیمت آن در بازار پنج هزار دلار است. تصمیم دارم آن را به مادرم بفروشم که هر چند

وقت یک بار برای سفر به دور شهر یا دیدنی از نوه‌ها به خودرو نیاز دارد. شخص در هنگام فروختن خودرو به مادر خود قیمت معقول و مناسب را چگونه مشخص می‌کند؟ این یک معامله‌ی بازاری ساده نیست! آیا می‌توانم مادرم را متقاعد کنم که باید مانند مشتری کوچه و خیابان با وی برخورد کنم؟ آیا خودم چنین چیزی را قبول می‌کنم؟ واضح است ارزشی که برای روابط گذشته و آینده‌ی خود و مادرم قائل هستم، دست کم به اندازه‌ی قیمت بازاری آن خودرو (و شاید حتی بیشتر از آن) پاسخ این سؤال را مشخص خواهد کرد. در فصل یک درباره‌ی سازگاری به‌عنوان یک گزینه‌ی راهبردی صحبت کردیم که هنگامی پی‌گیری می‌شود که داشتن روابط با طرف دیگر مهم است اما موضوعات اصلی مهم نیستند؛ سازگاری بیشتر نوعی راهبرد مذاکره‌ی ارتباطی است تا معاملات بازاری.

ما به‌طور خلاصه موارد گوناگونی را بررسی کردیم که به جای اجرای مذاکرات پراکنده یا تکمیلی بین گروه‌هایی که روابط گذشته‌ای ندارند یا قصد ندارند در آینده رابطه‌ای داشته باشند حالت متفاوتی به مذاکرات می‌دهند و آن‌ها را بیشتر چالش انگیز می‌کنند. مشخص نیست که تجربیات حاصل از " مذاکرات بازار " چگونه در مذاکرات در روابط به کار می‌روند. برای مثال، مطلب خواندنی ۹،۱ را بخوانید.

مطلب خواندنی ۹.۱

سه قانون برای مذاکره کردن در روابط

جسوالد سالاکوز[1] کارشناس مشهور مذاکره‌ی بین‌المللی (سال ۱۹۹۸) برای مذاکره کردن در روابط سه قانون مهم را به شرح زیر ارائه می‌دهد:

- پیش از مذاکره کردن عجله نکنید. به اندازه‌ی کافی وقت صرف کنید تا طرف دیگر را بشناسید، با او ملاقات کنید و درباره‌ی او اطلاعات جمع کنید. این روند، جمع‌آوری اطلاعات به‌وسیله‌ی شما را

1. Jeswald Salacuse

افزایش می‌دهد و ممکن است روابطی را به وجود آورد که اعتماد، درمیان گذاشتن اطلاعات و گفتگوی مؤثر را دربر می‌گیرد. کارشناسان امریکای شمالی می‌خواهند زودتر به مسائل بپردازند تا کار را شروع کنند که این مورد با آنچه در این مرحله‌ی مهم گفته شد متفاوت است.

- معامله‌ی کاری طولانی مدت را به عنوان مذاکره‌ای در نظر بگیرید که ادامه‌دار باشد. تغییر و عدم ثبات همیشه در هر معامله‌ی کاری وجود دارد. وقتی که قرارداد امضا شد مذاکرات تمام نمی‌شوند؛ مذاکرات در حین این‌که طرفین کارها را بر طبق قرارداد انجام می‌دهند ادامه می‌یابند که در طی آن مذاکره کنندگان اغلب باید برای برطرف کردن مشکلات و مذاکره درباره‌ی بخش‌های خاص قرارداد با هم ملاقات کنند.
- میانجی‌گری یا مصالحه را نیز در نظر بگیرید. بالاخره نقش مؤثر گروه‌های خارجی در مذاکره را درنظر داشته باشید. گروه خارجی می‌تواند بر معامله نظارت کند، سوء تفاهم‌ها درباره‌ی قرارداد را برطرف کند و اطمینان یابد که قرارداد به این دلیل که طرفین نمی‌توانند اختلاف‌ها را دربرداشت یا اجرای آن برطرف کنند بدتر نشود.

منبع: گرفته شده از ج. سالاکوز، "معامله چیست؟ قراردادها و روابط به عنوان اهداف مذاکره"، نشریه‌ی مذاکره‌ی ۱۴ شماره‌ی ۱، (سال ۱۹۹۸)، صفحات ۱۲-۵.

ابعاد روابط

محققین ویژگی‌های اصلی روابط بین گروه‌ها را در یک گفتگو بررسی کرده‌اند.[5] *رابطه* " مفهومی است که دو یا چند نفر برای ارتباط یا همزیستی خود تعیین می‌کنند ".[6] تحقیقی، چهارده اجزای روابط را شناسایی کرد و این اجزاء را در چهار بعد اصلی طبقه بندی کرد که در جدول ۹,۱ آورده شده‌اند.

جدول ۹،۱- چهار ابعاد اصلی روابط

بعد اصلی	اجزای اصلی
جذابیت	واکنش احساسی: دوست داشتن شخص دیگر انگیزش: داشتن چنین برداشتی درباره‌ی دیگری که شخصی است که از نظر فکری ستیزه‌جوست. وجه تشابه: در میان گذاشتن موارد مشترک علاقه‌ی عاشقانه: داشتن جاذبه‌ی جنسی نسبت به دیگری
حسن تفاهم	اعتماد: اطمینان، صداقت بین شخصی و نوع دوستی افشاگری: رک و راست رفتار کردن که از طریق آن گروه‌ها با هم معامله می‌کنند. همدلی: نگاه کردن به مسائل از دید شخص دیگر پذیرش: احترام بی‌قید و شرط برای طرف دیگر احترام: نگرشی درباره‌ی شخص دیگر به مثابه‌ی کسی که نظام ارزشی قدرتمندی دارد و به آن متعهد است.
پیوندهای دوستی و محبت	اتحاد: صداقت که با سوء ظن، احتیاط و غیره مخالف باشد. مبادله کردن: منافع واقعی که طرفین در اثر همکاری با یکدیگر آن را به‌دست می‌آورند. پویایی‌های رقابتی: میزانی که طرفین با یکدیگر رقابت می‌کنند (رقابت روابط را از بین می‌برد).
گستردگی	دامنه‌ی روابط: دامنه‌ی روابط تا چه حد بزرگ است (طرفین از چه راه‌هایی گوناگونی همدیگر را می‌شناسند و با هم کار می‌کنند). گستره‌ی زمانی: توجه به روابط به مثابه‌ی عامل استواری که با گذشته و آینده در ارتباط است.

منبع: گرفته شده از ل. گرینهالگ و د. چاپمن[1]، " روابط بین گفتگوکننده‌ها، بررسی ویژگی‌ها و اثر آن‌ها "، ویرایش شده به‌وسیله‌ی ساندرا گلینسون[2] حدود در برطرف سازی مشاجره‌ها و منابع انسانی (شهر ایست لانسینگ: انتشارات دانشگاه ایالت میشیگان، سال ۱۹۹۶)

می‌توان درباره‌ی این اجزاء نظرات گوناگونی را بیان کرد. یکی این‌که بیشتر این عوامل می‌توانند یک سویه یا متقارن باشند. برای مثال (الف) می‌تواند احساس مثبتی را نسبت به (ب) داشته باشد گرچه ممکن است (ب) چنین احساسی را نسبت به (الف) نداشته باشد یا ممکن است هر دوی آن‌ها بسیار به هم اعتقاد

1. L. Greenhalgh, D. Chapman
2. Sandra Gleanson

داشته باشند. دوم این‌که وجود این ویژگی‌ها شاید روشی که طرفین، مذاکره خواهند کرد را تحت تأثیر قرار دهد و مذاکره نیز بر این عوامل تأثیر می‌گذارد. برای مثال میزان اعتماد بین گروه‌ها تاحدی بر این موضوع که آیا یک مورد خاص بر مذاکره بی‌تأثیر خواهد بود یا این‌که آن را شدیدتر می‌کند تأثیر خواهد گذاشت. همچنین آن مورد نیز ممکن است اعتماد دو طرف را نسبت به هم افزایش دهد یا از آن کم کند. در نهایت هر رابطه باتوجه به وضعیت این ویژگی‌ها متفاوت خواهد بود که این مسأله شیوه‌ی دستیابی طرفین به مذاکره را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای مثال در جدول ۹،۱ اگر تنها چهار بعد اصلی روابط (جذابیت، حسن تفاهم، پیوندهای دوستی و محبت و گستردگی) را درنظر بگیریم و فرض کنیم که در هر بعد، سطوح بالا در برابر سطوح پایین امکان پذیر هستند و نیز ببینیم که آیا طرف مقابل نیز همین تصور را دارد یا خیر، ۳۲ ترکیب گوناگون از ویژگی‌ها را خواهیم داشت که می‌توانند بر روشی که هر مذاکره‌ی موجود تکامل می‌یابد تأثیر بگذارند.[۷] بی‌تردید ابعاد اصلی غیر وابسته نیستند (برای مثال جذابیت مثبت بالا به احتمال زیاد به حسن تفاهم زیاد نیز منجر خواهد شد)، اما شخص به آسانی متوجه می‌شود که چگونه شرح حال‌ها در روابط می‌توانند به موضوعی پیچیده و حتی غیر قابل کنترل تبدیل شوند.

مذاکرات در روابط گروهی

بررسی‌ها نشان داده‌اند گروه‌هایی که با یکدیگر روابط نزدیک و شخصی دارند (یا می‌خواهند در آینده با هم رابطه داشته باشند) در مقایسه با افراد گروه‌های دیگر، این ویژگی‌ها را دارند:

- احساس همکاری و همدلی بیشتری دارند.[۸]
- قراردادهایی تنظیم می‌کنند که بهتر است.[۹]
- درباره‌ی تصمیم‌گیری و کارهای اصلی بهتر عمل می‌کنند.[۱۰]
- به نتایجی که طرف دیگر به دست می‌آورد و همچنین نتایج خود توجه می‌کنند.[۱۱]

- به معیارهایی که درباره‌ی روش کار کردن آنان با یکدیگر ایجاد می‌شود بیشتر توجه دارند.[۱۲]
- شاید بیشتر با طرف مقابل اطلاعات در میان بگذارند و کمتر تمایل دارند تا از روش‌های زورگویی استفاده کنند.[۱۳]
- بیشتر مایل‌اند درباره‌ی موارد ناسازگاری، ارتباط مستقیم را به کار ببرند و ساختار کشمکش واحدی را ایجاد کنند.[۱۴]
- شاید بخواهند برای برطرف سازی ناسازگاری‌ها از راهبرد سازش یا حل اختلاف استفاده کنند.[۱۵]

در هر صورت مشخص نیست گروه‌هایی که روابط نزدیکی با هم دارند نسبت به بقیه‌ی مذاکره‌کنندگان راه‌حل‌های بهتری را ارائه دهند. بعضی از مطالعات دریافتند گروه‌هایی که با هم رابطه‌ی نزدیکی ندارند راه‌حل‌های تکمیلی بهتری را به‌وجود می‌آوردند.[۱۶] گروه‌هایی که با هم رابطه دارند ممکن است برای به حداقل رساندن سطح ناسازگاری در روابط چندان بر راه حل ترجیحی پافشاری نکنند یا چندان به نوبت از اولویت‌های خود چشم پوشی کنند تا روابط را زنده نگه دارند.[۱۷] بعضی‌ها این کشمکش را نوعی فرآیند توازن بررسی و طرفداری نامیده‌اند (مطلب خواندنی ۹،۲).[۱۸]

مطلب خواندنی ۹.۲

توازن بررسی و طرفداری

چگونه وقتی ناسازگاری‌های بین شخصی در روابط کاری بروز می‌کنند آن‌ها را به کمترین حد می‌رسانیم و به شیوه‌ای مؤثر برطرف می‌کنیم؟ محققین می‌گویند شیوه‌ی انجام دادن کار این است که بین مهارت‌های طرفداری - آنچه به بیشتر مدیران آموخته می‌شود - و فنون بررسی - توانایی سؤال کردن - تعادل برقرار کنیم تا اطلاعات دو طرف را درباره‌ی هم بیشتر کنیم. رهنمود برای برقراری توازن بین بررسی و طرفداری موارد زیر را دربر می‌گیرند:

وقتی از نظر خود حمایت می‌کنید:

- استدلال خود را به شیوه‌ای واضح بیان کنید.

- دیگان را تشویق کنید که نظر شما را بررسی کنند.
- افـراد را تشویق کنید تا نظرات گوناگونی بدهـند.
- نظر افـراد دیگر را که با نظر شما متفاوت است بررسی کنید.

هـنگام بررسی کردن نظر دیگران:
- فـرضیه‌های خود را آشکارا بیان کنیـد و تأکیـد کنیـد کـه ایـن‌هـا تنهـا فـرضیه هـستند.
- اطلاعاتی که فـرضیه‌های شما بر آن مبتنی است را با هـم در میان بگذارید.
- اگر درحقیقت به جوابی که طرف مقابل می‌دهـد علاقه‌مند نیستید سؤال نکنید.

اگر با مشکل روبه‌رو شدید:
- ببینید که چه استدلال یا اطلاعاتی می‌تواند نظرات طرف مقابل را تغییر دهد.
- ببینید آیا می‌توانید با هـم روشی را در پیش بگیرید که اطلاعات بیشتری به شما بدهـد؟

وقـتی شما یا دیگران مردد هـستید تا نظرات خود را بیان کنیـد یـا نظـرات دیگری را بررسی کنید:
- از آن‌ها بخواهـید تا درباره‌ی آنچه موضوع را دشوارتر می‌سازد فکر کنند، خودتان هـم، چنین کاری را انجام دهـید.
- اگر هـر دو طرف مایل هـستید برای از بین بردن موانع، افکارتـان را روی هـم بگذارید.

منبع: گرفـته شده از ل. آ. هـیل[1] " ایجاد روابـط کـاری رو در روی مـؤثر" (یادداشت ۲۸۰-۴۹۷-۹ آموزشگاه تجـاری دانـشگاه هـاروارد) و پ. سـنج[2]، پنجمـین قـانون: مهـارت و روش بـه دسـت آوردن اطلاعـات (نیویـورک: Doubleday Currency سال ۱۹۹۰)

1. L. A. Hill
2. P. Senge

عوامل کلیدی برای کنترل کردن مذاکرات در روابط

شهرت، اعتماد و عدالت سه عاملی هستند که وقتی در مذاکره‌ی روابط ایجاد می‌شوند اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند ولی درباره‌ی آن‌ها زیاد نظر داده می‌شود. در این بخش این موضوع را بررسی خواهیم کرد که چگونه تأثیر این عوامل در مذاکرات در روابط شدیدتر می‌شوند.

شهرت

شهرت و آبروی شما عاملی است که از طریق آن مردم تجربیات گذشته‌ی خود را با شما به یاد می‌آورند. شهرت چیزی است که مردم پس از برخورد با طرف دیگر در مذاکره برجای می‌گذارند. شهرت " هویت ادراکی است که آمیزه‌ای از ویژگی‌های شخصی برجسته و توفیق‌ها، رفتار آشکار و تصورات درنظر گرفته شده‌ای را نشان می‌دهد که وقتی به‌طور مستقیم دیده شود یا از منبع دیگری گزارش شود با گذشت زمان حفظ می‌گردد."[۱۹] بر پایه‌ی این تعریف می‌توانیم مطالب فراوانی را درباره‌ی اهمیت شهرت بگوییم:

- شهرت در طبیعت ادراکی است و تا حد زیادی به برداشت‌های فردی بستگی دارد. برداشتی نیست که بخواهیم دیگران درباره‌ی ما داشته باشند یا این‌که از دید ما آن‌ها چه تصوری از ما دارند. شهرت نظر آن‌ها درباره‌ی ما را نشان می‌دهد و قضاوت آنان در این مورد اهمیت دارد (به بحث ما درباره‌ی برداشت در فصل پنج رجوع کنید).
- شخص می‌تواند شهرت‌های گوناگون و حتی شهرت‌هایی داشته باشد که با یکدیگر تضاد دارند زیرا ممکن است رفتار او در وضعیت‌های گوناگون متفاوت باشد. او ممکن است با شخصی که مسؤول دکه‌ی سبزی فروشی پایین خیابان است. به صورت پراکنده چانه زنی کند، اما با کسی که دائم به رایانه‌ی او رسیدگی می‌کند، رفتار بسیار خوبی داشته باشد. در حالی که افراد می‌توانند در زمینه‌های مختلف رفتار متفاوتی را از خود نشان دهند اغلب شهرت تصور پایداری است که از افرادی که در زمینه‌های گوناگون وجود دارند و آن‌ها را به وجود

می‌آورند ایجاد می‌شود- در بسیاری از موارد باتوجه به این‌که ما که هستیم و چه برداشتی درباره‌ی ما وجود دارد، توافق مشترکی وجود دارد.

- شهرت به‌وسیله‌ی ویژگی‌های فردی شخص و موفقیت‌هایش تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها مواردی مثل سن، نژاد و جنسیت، تحصیلات، تجربیات گذشته و خصلت‌های فردی، مهارت‌ها و رفتار را دربر می‌گیرند. تمام این موارد با گذشت زمان با هم کار می‌کنند تا شناخت وسیعی را درباره‌ی ما به وجود آورند- برای مثال مردم به‌طورکلی چگونه ما را به خاطر می‌آورند- و نیز حیثیتی را ایجاد کنند که از تجربه‌ای که ما یا افراد دیگر درباره‌ی این شخص خاص در گذشته داشتیم به وجود آمده است.
- شهرت با گذشت زمان ایجاد می‌شود و وقتی به وجود آمد نمی‌توان آن را عوض کرد. تجربیات اولیه‌ی ما با دیگران یا آنچه از افراد دیگر درباره‌ی آن‌ها شنیده‌ایم نظر ما را درباره‌ی آن‌ها تشکیل می‌دهد که آن را به‌صورت انتظاراتی بیان می‌کنیم که از طرف دیگر داریم. اولین احساس‌ها و تجربیات با دیگران در ایجاد انتظارات شخص دیگر مؤثرند. وقتی انتظارها به وجود آمدند نمی‌توان آن‌ها را تغییر داد. مذاکره‌کننده‌ای که در مراحل اولیه، شهرت و اعتباری مانند یک شخص کلاهبردار را از خود به جای می‌گذارد به سختی می‌تواند طرف دیگر را قانع کند که صادق و قابل اعتماد است و می‌خواهد برای رسیدن به یک توافق مشترک تلاش کند.[۲۰]

تحقیق، این گفته‌ها را تأیید می‌کند. در یک بررسی، مذاکره کنندگانی که می‌دانستند طرف دیگر شهرت بسیار پراکنده‌ای دارد نسبت به آن‌هایی که از شهرت طرف دیگر اطلاعی نداشتند کمتر به طرف دیگر اعتماد می‌کردند، اطلاعات مهم کمی را درباره‌ی موضوعات اصلی مذاکره رد و بدل می‌کردند و نتایج کمتری به دست می‌آوردند.[۲۱] در عوض دانستن این‌که طرف دیگر به انجام دادن مذاکره‌ی تکمیلی (به وجودآوردن ارزش‌ها)

معروف بود باعث می‌شد که مذاکره‌کنندگان بدانند او فریبکار نیست، گفتگوهای بی‌طرفانه و صریحی را درباره‌ی نیازها، منافع و اولویت‌های مشترک آغاز کنند، درباره‌ی موضوعات کم اهمیتی که قابل بحث نیستند کمتر صحبت کنند و نسبت به امکان دستیابی به توافق سودمند مشترک خوش‌بین‌تر باشند.[۲۲] بنابراین شهرت بد (پراکنده یا رقابتی)، می‌تواند امکان موفقیت شما را در مذاکره از بین ببرد، این به خاطر کاری نیست که اکنون شما انجام می‌دهید، بلکه به این دلیل است که شهرت شما برای دیگری مشخص کرده است که نباید انتظار چندانی از شما داشته باشد. همچنین شهرت خوب (تکمیلی یا رقابتی) می‌تواند امکان موفقیت شما را بیشتر کند، چون این شهرت سبب شده است تا طرف دیگر، انتظارات مثبت و سازنده‌ای از شما داشته باشد.

- در نهایت نمی‌توان شهرت منفی را دوباره " بهتر " کرد. هرچه شهرت منفی از مدت‌ها پیش در شخص وجود داشته باشد، تغییر دادن آن به یک شهرت مثبت دشوارتر خواهد بود. بخصوص وقتی دیگران با دیدی منفی به وقایع نگاه می‌کنند، باید شهرت خود را حفظ کنیم و نگذاریم مردم این تجربه‌ی منفی را به خاطر داشته باشند. چگونگی جبران رفتار گذشته، شیوه‌ی عذرخواهی ما و این‌که از شخص بخواهیم تا از گذشته چشم پوشی کند یا معذرت خواهی و توجیه‌ها برای توضیح دادن درباره‌ی رفتاری که طرف دیگر آن را منصفانه نمی‌بینند، در روشی که افراد دیگر، ما و تجربه‌ی خود را با ما به خاطر خواهند داشت تأثیر به‌سزایی دارد. در قسمت بعد، یعنی اعتماد درباره‌ی نقش عذرخواهی و " دلایل " دیگر بیشتر توضیح خواهیم داد.

اعتماد

بسیاری از دانشمندانی که درباره‌ی روابط مطالبی نوشته‌اند، اعتماد را عامل مرکزی آن می‌دانند.[۲۳] دانیل مک آلیستر[۱] *اعتماد* را به صورت " اعتقاد و اراده‌ی شخص به عمل کردن به گفته‌ها، اعمال و تصمیم‌های طرف

1. Daniel McAlister

دیگر" تعریف کرده است.[۲۴] سه مورد هستند که بر میزان اعتمادی که شخص نسبت به دیگری دارد تأثیر می‌گذارند و عبارت‌اند از: گرایش دائم شخص نسبت به اعتماد (تفاوت‌های فرد در شخصیت آن‌ها که باعث می‌شود بعضی‌ها نسبت به دیگران بیشتر قابل اعتماد باشند)؛ عوامل وضعیتی (برای مثال، امکان این‌که دو طرف به اندازه‌ی کافی با یکدیگر ارتباط داشته باشند) و سرگذشت روابط بین طرفین.

تحقیق اخیر درباره‌ی اعتماد و مذاکره. بسیاری از محققین اعتماد را در مذاکره بررسی کرده‌اند.[۲۵] اولین بررسی‌ها اغلب با درک ابتدایی اعتماد و در زمینه‌ی آزمایشی معقولانه و مقدماتی اجرا می‌شدند و بنابراین یافته‌ها در طبیعت محدود بودند. چنان که پیش‌بینی می‌شود. هرچه میزان اعتماد بالاتر باشد، مذاکرات آسان‌تر خواهد بود، در حالی که عکس این مورد (یعنی میزان اعتماد کمتر) سبب می‌شود تا مذاکرات روال مشکل‌تری داشته باشد. همچنین فرآیندهای تکمیلی میزان اعتماد را بیشتر می‌کنند در حالی که مذاکرات پراکنده باعث می‌شوند اعتماد بین گروه‌ها کمتر شود. بعضی از تحقیقات اخیر درباره‌ی اعتماد، روابط کمابیش پیچیده‌تری را بین اعتماد و رفتار مذاکره‌ای نشان می‌دهند. در این‌جا خلاصه‌ای از نتایج این تحقیقات را ارائه می‌دهیم:

- بعضی از مردم درحالی‌که روابط تازه را با فرد غریبه‌ای آغاز می‌کنند، اعتماد زیادی نسبت به او نشان می‌دهند. بنابراین در حالی که پیش‌بینی می‌شود افرادی که روابط تازه‌ای با یکدیگر شروع کرده‌اند ممکن است هنوز اعتمادی نسبت به هم نداشته باشند، اما بیشتر ما فکر می‌کنیم که می‌توانیم به چنین افرادی اعتماد کنیم و تمایل داریم حتی با داشتن اطلاعات کمی درباره‌ی این افراد، به آن‌ها اعتماد کنیم.[۲۶]
- اعتماد به رفتار یاری‌گرایانه اشاره می‌کند. گروه‌هایی که به یکدیگر اعتماد می‌کنند با گرایش‌های همکارانه به هم دسترسی می‌یابند. بنابراین اعتماد به گرایش گروهی به روابط و رفتار یاری‌بخش بیشتری اشاره می‌کند.[۲۷]

- گرایش‌های فـردی، نیز اعـتماد و انتظارها را درباره‌ی رفـتار شخص دیگر به وجود می‌آورند. گروه‌هـایی کـه بـا تـشریک مـساعی بیـشتر تحریـک شده‌اند، نسبت به کسانی که بـه صـورت شخـصی تحریـک شـده‌انـد در مرحله‌ی اول اعـتماد بیشتری درباره‌ی شخص دیگر دارنـد و نـسبت بـه وی احساس مثبت بیشتری دارند.[۲۸]

- اعـتمادکننده‌ها و کسانی که مورد اعـتماد قـرار می‌گیرنـد ممکـن اسـت درحین شکل‌گیری اعـتماد به چیزهای گونـاگونی توجـه داشـته باشـند. اعـتماد کننده‌ها در ابتـدا ممکـن اسـت بـه خطـر مـورد اعــتماد قــرار گرفـتن فکر کنند (برای مثال چقـدر دربرابر طرف مقابل آسیب پذیرند)، حال آن‌که کسانی که مورد اعـتماد قـرار می‌گیرند به منافـعی که باید از اعـتماد به دست بیاید توجه می‌کننـد. در ایـن‌جـا مـذاکره کننـده‌ای را می‌بینیم که بـا فــرستنده و دریافــت کننـده‌ی اعــتماد گـرایش‌هـا را به‌وجود می‌آورد (فـصل پنج) و این گرایش تجسمی که نسبت به اعـمال قابل اطمینان وجود دارد را نشان مـی‌دهـد. اعــتماد کننـده‌هـا بیـشتر مایل‌اند هـنگامی اعـتماد کنند که خطر آن کم باشد، اما به‌نظر نمی‌رسد که خواسته‌ی آن‌ها برای اعـتماد کردن به منافـعی که از سـوی شـخص مورد اعـتماد دریافـت می‌کنند بستگی داشته باشد. در هـر حال شخص دریافـت‌کننده‌ی اعـتماد تا حدودی، هـنگامی به دیگری اعـتماد می‌کند که منافعی که از این اعـتماد به دست می‌آید زیـاد باشـند، امـا اعــتماد آن‌ها به میزان آسیب‌پذیری‌ای که شخص اعـتمادکننده نگران آن اسـت بستگی ندارد. علاوه بر این هـر گروه گـزارش داد کـه آن‌هـا نـسبت بـه عـواملی که تصمیم‌گیری طرف مقابل را تحت تأثیر قـرار می‌داد حساس نبودند. بنابراین اگر گروه‌ها نسبت به آسیب پذیری‌هایی که باید حساس شده باشند یا منافـعی که باید به دست آیـد و چگـونگی کنتـرل کـردن آن‌ها به شیوه‌ای مؤثر ارتباط آشکاری با هـم داشته باشند، ایجاد اعـتماد می‌تواند بسیار آسان باشد.[۲۹]

- ماهـیت مذاکره (پراکنده در برابر تکمیلـی) مــی‌توانـد شـیوه‌ی قــضاوت طرفـین درباره‌ی اعــتماد را توضـیح دهـد. در زمینـه‌ی مـذاکره‌ای کـه

بیشتر حالت پراکنده دارد، اعـتماد کننده‌ها به خطراتی که با آن روبـه‌رو می‌شوند توجه دارنـد در حـالی کـه آن‌هـایی کـه مـورد اعـــتماد قـــرار می‌گیرند و به‌طور متقابل به طرف دیگر اعـــتماد مـی‌کننـد منافــعی را درنظر دارند که اعـتماد کننده‌ها به آنان داده‌اند. در هـر صورت با توجـه به ایجاد گرایش‌ها که هـم اکنون درباره‌ی آن صحبت شد، هـیچ گروهی نمی‌خواهـد پیش از تصمیم‌گیری درباره‌ی این‌کـه آیـا در برابـر اعـــتماد دیگری واکنش نشان دهـد یا نه، به نقـطه نظـر او توجـه داشـته باشـد. درنتیجه ممکن است احتمال از بین رفـتن اعـتماد یـا کامـل نـشدن آن افـزایش یابد چون هـــیچ گروهـی خطـرات یـا مزایـای ایـن موضـوع را به‌گونه‌ای که دیگری آن را برداشت می‌کند نمی‌فهـمد. رابطـه‌ی متقابـل بیشتر بین کسانی به وجود می‌آید که چشم اندازهای طرف مقابـل را در مذاکره بهـتر درک می‌کنند و رابطه‌ی متقابل را می‌توان با یادآوری ایـن نکته به مذاکره کننده که در تصمیم‌گیری‌های خود باید چشم انـدازهای طرف دیگر را در نظر داشته باشند افـزایش داد.[۳۰]

- هـرچه مذاکره کنندگان بخواهـند تا دیگری بیشتر به آن‌ها اعـتماد کنـد این کار درمیان گذاشتن اطلاعـات بـا طـرف دیگـر را بیـشتر مـی‌کنـد؛ همچنین اگر بخواهـند دیگری به آن‌ها اعـتماد نکنـد، ایـن کـار باعـــث می‌شود اطلاعات کمی را با هـم در میان بگذارند.[۳۱]
- درمیان گذاشتن اطلاعات بیشتر، تأثیر به دسـت آوردن نتـایج مـذاکره‌ای خوب را افـزایش می‌دهد و در میان گذاشتن اطلاعات کمتر این تـأثیر را کم می‌کند، گر چه این تأثیر ممکن است همیشه از اعـتماد بیشتر متأثر نباشد.[۳۲]
- مذاکرات پراکنده باعـث می‌شود تا مذاکره کنندگان گفتگوها در مذاکره و موضوعات مهـم آن را بیشتر اوقات به مثابه‌ی ماهـیت مـذاکره (یعـنی چگونگی تقـسیم منافـع) در نظر بگیرند. هـــمچنین مـذاکرات پراکنـده باعـث می‌شوند تا افـراد، طرف مقابل را با ساختارهای شخصیت پـردازی منفی قـضاوت کنند (به بحث ما درباره‌ی ساختارها در فـصل پنج رجوع

کنید). هر دوی این چشم اندازها اعتماد را کاهش می‌دهند. در عوض مذاکرات تکمیلی سبب می‌شود که مذاکره کنندگان گفتگوهای مذاکره را بیشتر درباره‌ی منافع، روابط و تأثیرات غیرفعال برداشت کنند و با ساختارهای شخصیت‌پردازی مثبت به دیگری نگاه کنند؛ این چشم اندازها اعتماد را افزایش می‌دهند.[۳۳]

- اعتماد احتمال این‌که مذاکرات به گونه‌ای مناسب پیش خواهد رفت را افزایش می‌دهد. آن‌چنان که در فصل چهار اشاره کردیم، محققین نقاط عطف، مسائل اصلی، نظرات یا رفتارهایی که حالت مثبت (یا منفی) بیشتری به مذاکرات می‌دهند را بررسی کرده‌اند. یک بررسی به طور کلی نشان داده است که اعتماد، احتمال وجود نقاط عطفی که به‌دست آوردن منافع و روابط را آسان می‌کنند بیشتر می‌کند و نقاط عطف بازدارنده در گفتگوی مذاکره‌ی تکمیلی یا شخصیت پردازی منفی طرف مقابل را کاهش می‌دهد. این فرآیندها در پایان مذاکره، در نهایت اعتماد را بیشتر می‌کند و فرآیند هر دو نوع اعتماد مشخص و نامشخص را افزایش می‌دهد.[۳۴]
- مذاکرات رو در رو نسبت به مذاکرات درون خطی اعتماد بیشتری را بین مذاکره کنندگان ایجاد می‌کند. شواهد نشان می‌دهد که گروه‌هایی که مذاکره‌ی درون خطی انجام می‌دهند، پیش از آغاز مذاکره انتظار ندارند که مورد اعتماد قرار بگیرند، از نتایج مذاکره چندان راضی نیستند و در طول مذاکره نسبت به کاری که انجام می‌دهند آن‌چنان مطمئن نیستند، پس از مذاکرات اعتمادی نسبت به طرف مقابل ندارند و تمایلی ندارند تا در آینده با وی رابطه‌ی متقابلی داشته باشند.[۳۵]
- مذاکره کنندگانی که به جای منافع خود مسؤول به دست آوردن منافع دیگران هستند، مایل‌اند کمتر مورد اعتماد قرار بگیرند و انتظار دارند که طرف دیگر شخصی ساده‌دل باشد. از آن‌جایی که این افراد کمتر قابل اعتماد هستند، با طرف مقابل داد و ستدهای کمتری انجام

می‌دهند و می‌خواهند طرف دیگر نیز همین برخورد را نسبت به آن‌ها داشته باشد.[۳۶]

بازیافتن اعتماد. بررسی اخیر تحقیق آشکارا نشان می‌دهد که اعتماد فرآیند مذاکره را بهتر می‌کند، به فرآیندهای مذاکره‌ی تکمیلی بیشتری منجر می‌شود و در نهایت نتایج مذاکره‌ای بهتری را به وجود می‌آورد. عدم اعتماد از فرآیندهای مذاکره جلوگیری می‌کند، مذاکره‌ی تکمیلی را به وجود می‌آورد و در نهایت نتایج مذاکره را کم می‌کند. از آنجایی که اعتماد و فرآیندهای مذاکره‌ای و نتایج مثبت اهمیت دارند، برای بازگرداندن مذاکرات به سوی یک مسیر سازنده باید درباره‌ی روش‌هایی توضیح بدهیم که از طریق آن می‌توان اعتماد را دوباره به دست آورد.

مجموعه‌ای از مطالعات روش‌هایی را بررسی کرده‌اند که از طریق آن می‌توان مذاکرات را دوباره بازیابی کرد.[۳۷] یک بررسی نمونه موارد زیر را نشان می‌دهد:

- هرچه خیانت در امانت بیشتر باشد (برای مثال هزینه‌های ایجاد شده به‌وسیله‌ی طرف دیگر زیاد باشد) بازیابی اعتماد و بهبود روابط دشوارتر خواهد بود.
- اگر روابط طرفین در گذشته خوب بود راحت‌تر می‌شد اعتماد را به دست آورد، اما اگر روابط خوب نبود نمی‌توانستیم این کار را انجام بدهیم.
- اگر بعد از خیانت در اعتماد هر چه زودتر عذرخواهی کنیم، انجام دادن این‌کار مؤثرتر خواهد بود.
- هر چه مؤدبانه‌تر عذرخواهی کنیم، تأثیر آن در بازیابی اعتماد بیشتر خواهد بود.
- عذرخواهی‌هایی که در آن عامل ایجاد اختلاف به‌تنهایی مسؤولیت آن را در قبال دیگری به عهده بگیرد در مقایسه با وضعیتی که در آن شخص سعی می‌کند به وجود آمدن اختلاف را به عوامل خارجی

نسبت دهد مؤثرتر خواهد بود. حتی وقتی عامل به وجود آورنده‌ی اختلاف خودش مسؤولیت را به عهده بگیرد عذرخواهی‌ها تأثیر بیشتری دارند و باید این عذرخواهی از روی صداقت انجام شود.

- وقتی خیانت در اعتماد به جای این‌که واقعه‌ی عادی و مکرری باشد، برای طرف دیگر واقعه‌ای جداگانه به نظر برسد، پوزش و عذرخواهی‌ها تأثیر بیشتری دارند.[۳۸]

همچنین مطالعات اخیر نشان داده است که پس از یک دوره‌ی رفتار با سوءظن و بدبینی، اگر تخطی از اعتماد با فریبکاری همراه نباشد اعتماد دوباره بازیابی خواهد شد. به نظر می‌رسد که فریبکاری بیش از اعمال غیر قابل اعتماد به آن آسیب می‌رساند و با وجود داشتن فریبکاری نمی‌توان اعتماد را دوباره بازیابی کرد.[۳۹]

عدالت

سومین عامل مهم در روابط این موضوع است که چه چیزی عادلانه یا منصفانه است. در این‌جا نیز عدالت موضوع مهمی در علوم ساختاری به‌شمار می‌رود؛ افراد در ساختارها اغلب درباره‌ی این‌که آیا حقوق خوبی دریافت می‌کنند، آیا با آن‌ها منصفانه رفتار می‌شود یا ساختار ممکن است با گروهی از اشخاص (مثل خانم‌ها، اقلیت‌ها یا افراد تمدن‌های دیگر) به صورتی ناعادلانه برخورد کند بحث می‌کنند.

عدالت می‌تواند حالت‌های گوناگونی داشته باشد:[۴۰]

- عدالت *توزیعی* درباره‌ی توزیع منافع است. طرفین ممکن است نگران این مسأله باشند که یک طرف منافع را بیشتر از آنچه حق اوست دریافت می‌کند، یا این‌که منافع باید به طور مساوی یا باتوجه به نیازها تقسیم شود.[۴۱] یک تحقیق نشان داد که منصفانه بودن نتایج اغلب در مذاکره‌ی پراکنده به عنوان نقطه‌ی میانی بین موقعیت‌های ابتدایی دو طرف تعیین می‌شود (که به آن "توافق برای برطرف کردن اختلاف‌ها " می‌گویند- به فصل دو رجوع کنید). وجود چنین توافق آشکاری امتیازدهی و احتمال به توافق رسیدن را افزایش می‌دهد.[۴۲]

- *عدالت رویه‌ای* درباره‌ی فرآیند تعیین نتایج است. طرفین ممکن است نگران این باشند که در طول مذاکره با آن‌ها منصفانه رفتار نشده بود و به آن‌ها فرصتی نداده بودند تا نظر خود را درباره‌ی موضوع بیان کنند یا به آن‌ها احترام نگذاشته بودند. برای مثال مردمی که احساس نمی‌کنند ارزیابی‌های کاری اخیر باعث شده است تا به خاطر نوآوری‌های جدید محل کار از آن‌ها قدردانی شود تاحدی شکایت‌های بیشتری را درباره‌ی این روند خواهند داشت.[۴۳]
- *عدالت متقابل* درباره‌ی این موضوع است که طرفین در روابط دونفره با هم چه رفتاری دارند. تحقیق نشان داده است که مردم درباره‌ی شیوه‌ی برخوردی که طرف دیگر باید با آن‌ها داشته باشد، انتظارات فراوانی دارند؛ وقتی از آن معیارها سرپیچی شد گروه‌ها احساس می‌کنند که با آن‌ها منصفانه رفتار نشده است. وقتی که طرف مقابل فریبکاری را به کار می‌برد، رک و راست نیست، رفتار بی‌ادبانه‌ای دارد، سؤال‌های درستی نمی‌کند، ادعاهای ناروا و زیان‌آوری دارد یا تصمیماتی گرفته است و اعمال شتابزده‌ای انجام می‌دهد که توجیه‌پذیر نیستند مذاکره کننده احساس می‌کند که معیارهای منصفانه نقض شده‌اند.[۴۴]
- در نهایت *عدالت سازمان یافته* در مورد این است که ساختارها با گروه افراد و معیارهایی که شیوه‌ی رفتار با آن‌ها را مشخص می‌کند چگونه برخورد می‌کنند. وقتی بر علیه بعضی از گروه‌ها تبعیض قائل می‌شوند، آن‌ها را از حقوق شهروندی محروم می‌کنند و حقوق یا امکانات کاری کمی به آن‌ها می‌دهند گروه‌ها ممکن است کمتر متوجه عوامل رویه‌ای خاص شوند و بیشتر نگران این باشند که نظام کلی ممکن است در برخورد با گروه‌های خاص و مسائل مورد توجه آن‌ها به صورتی تبعیض‌آمیز عمل کرده باشد.

در مذاکره موضوع منصفانه بودن به صورتی سازمان یافته مورد بررسی قرار می‌گیرد. از این بررسی می‌توان نتایج زیر را به‌دست آورد:

- فرآیند امکان ایجاد راهبرد مذاکره، تعهد به آن راهبرد و تمایل به پی‌گیری آن را افزایش می‌دهد. این کار نتیجه‌ی عدالت رویه‌ای از این نظر روشن است که گروه‌هایی که در فرآیند تصمیم‌گیری وجود دارند بیشتر به آن تصمیم پایبند هستند. مذاکره کنندگانی که به ایجاد راهبرد مذاکره‌ی گروهی کمک کرده‌اند بیشتر به راهبرد و اهداف مذاکره‌ای گروه متعهد بوده‌اند.[۴۵]

- مذاکره‌کنندگان (خریداران در معاملات بازاری) که تشویق می‌شوند و "آماده می‌شوند" تا درباره‌ی منصفانه بودن فکر کنند در مذاکرات پراکنده همکاری بیشتری دارند. آنان امتیاز بیشتری می‌دهند، منصفانه‌تر رفتار می‌کنند و زودتر به توافق می‌رسند و نسبت به طرف دیگر گرایش‌های مثبت قوی‌تری دارند. همچنین می‌خواهند طرف دیگر نیز در مقابل برخورد منصفانه‌ای با آن‌ها داشته باشد. در هر صورت وقتی یکی از طرفین به رفتار همکارانه‌ی مذاکره کننده مقابله به مثل نشان نمی‌دهد، مذاکره کننده در عمل واکنش نشان می‌دهد و به‌خاطر رفتار رقابتی، طرف مقابل را مجازات می‌کند. بنابراین اراده‌ی شخص برای منصفانه رفتار کردن و تشویق طرف دیگر به این کار می‌تواند برای مبادله‌های منصفانه بهترین روش باشد؛ اما در رابطه با مذاکره کننده‌ای که منصفانه بودن او نشانه‌ای از دورویی و خیانت است احتیاط کنید.[۴۶]

- همچنین گروه‌هایی که پیشنهادهای داده شده از نظر آن‌ها غیرمنصفانه است ممکن است بی‌درنگ آن‌ها را رد کنند، اگرچه منافع ارائه شده ممکن است بهتر از توافق دیگری باشد که چیزی را برای مذاکره‌کننده به همراه ندارد. نقش موارد نامریی که وارد مذاکره می‌شوند در این‌جا چشمگیر است. اقتصاددان‌ها می‌گویند که (اگر تنها موارد دیگر معامله‌هایی باشند که چیزی از آن‌ها به دست نمی‌آید) جز آن‌هایی که بی‌نتیجه باشد، باید تمام معامله‌های دیگر را پذیرفت، اما تحقیق نشان داده است که مذاکره‌کنندگان اغلب این پیشنهادهای کوچک را رد می‌کنند.[۴۷] واضح است که پیشنهاد غیرمنصفانه‌ی کم، احساس خشم و

غرور جریحه دار شده را به وجود می‌آورد و مذاکره کنندگان بیشتر اوقات به صورتی کینه توزانه رفتار می‌کنند تا به جای پذیرفتن یک قرارداد جزیی تمام معامله را به دست آورند.

- ایجاد بعضی از معیارهای واقعی انصاف بر مذاکره‌ها و رضایت از نتایج آن تأثیر مثبتی دارد. در فصل سه درباره‌ی نقش ایجاد معیارهای واقعی برای انصاف صحبت کردیم.[۴۸] در بین دانشجویانی که در شبیه‌سازی به دست آوردن سهام گروهی سازمان شرکت کرده بودند خریدارانی که می‌دانستند قیمت فروش منصفانه برای شرکت چه خواهد بود، از قیمت‌های فروش پیشنهاد شده راضی بودند، تمایل بیشتری برای خرید شرکت داشتند و می‌خواستند در آینده با طرف مقابل معامله انجام دهند.
- قضاوت‌ها درباره‌ی انصاف به نوع گرایش‌های برداشتی مربوط‌اند که پیش‌تر درباره‌ی آن صحبت شد. برای مثال بیشتر مذاکره کنندگان، گرایش‌های خود پسندانه‌ای دارند، یعنی حتی اگر قانون منصفانه بودن این باشد که باید چیزها را به طور مساوی تقسیم کرد، آن‌ها می‌خواهند سهم بیشتر چیزی که به دست آورده‌اند را منصفانه جلوه دهند. گرایش‌های خودپسندانه را می‌توان با عدالت متقابل کاهش داد. یعنی تشخیص این‌که باید با طرف دیگر منصفانه رفتار کرد و منصفانه رفتار کردن با طرف مقابل، گرایش‌های خودپسندانه‌ی کمتر، تقسیم یکسان سرمایه‌ها و توافق‌های کمتر و سریع تر را به وجود می‌آورد.[۴۹]
- جای تعجب نیست که گرایش‌های خودپسندانه در فرهنگ‌های گوناگون با هم فرق دارند. دست‌کم یک بررسی نشان داده است که گرایش‌های خودپسندانه در فرهنگ‌های فردگرا (مثل ایالات متحده) که در آن با توجه به ویژگی‌های مثبت شخص به او خدمت می‌شود تا بتواند خود را بهتر از دیگران نشان دهد، در مقایسه با فرهنگ‌های گروهی (مثل ژاپن) که در آن با توجه به ویژگی‌های منفی شخص به وی

خدمت می‌شود تا او را با دیگران وارد اجتماع کنند قـوی‌تر هـستند: [۵۰]
(به بخش " کنترل تأثیرات مذاکره " در وب سایت رجوع کنید).

با توجه به فـراگیر بودن نکاتی که در انصاف باید به آن‌ها توجه شود- نگرش طرفـین به توزیع منافـع، این‌که چگونه درباره‌ی این موضوع تصمیم بگیرنـد یا رفـتار آن‌ها با هـم – باید اعتراف کنـیم کـه دربـاره‌ی عــدالت در روابـط مذاکره‌ای چیز بیشتری نمی‌دانیم. برای مثال، هـنگامی‌که افـراد برای ایجـاد مجموعه‌ای از مسؤولیت‌هـای کـاری خـاص در سـازمان‌هـای خـود مـذاکره می‌کنند نیز عـدالت وجود دارد.

این " معامله‌های منحصر به فـرد " را باید به شـیوه‌ای مـؤثر کنتـرل کرد تا مطمئن شویم که آن‌ها می‌توانند بدون ایجاد اخـتلال در احـساس منصفانه بودن دیگران درباره‌ی برخورد یکسان هـــمچنان پایـدار بماننـد (مطلب خواندنی ۹,۳). شیوه‌ی برخوردهـا ممکـن اسـت هـمیـشه ماننـد ابتدای کار منصفانه نباشند. شخص ممکن است انتظار داشـته باشـد کـه این داد و ستدهایی که درباره‌ی آن‌ها مذاکره انجام شـده اسـت منـصفانه باشند، چون گروه‌ها با هـم تصمیم‌گیـری مـی‌کننـد، از قـبل شـرایط را می‌دانند، به‌طور متقابـل بـا فــرآیند موافـقــت مـی‌کننـد و تـصمیماتی می‌گیرند که به هـم وابسته هـستند. با وجود این دست کم یـک بررسـی نشان داده است کـه پـس از بـسته شـدن چنـین قـراردادهایی مـذاکره کنندگان این احساس را دارند که شرکای آن‌ها منصفانه رفـتار نمی‌کنند و نمی‌خواهـند در آینـده بـا آنـان معاملـه انجـام دهـــند. بنـابراین داد و ستدهای مذاکره شده به جای این‌که مسائل را منصفانه‌تـر جلـوه دهـــند، ممکن است ناسازگاری‌های دو طرف که نـسبت بـه کـج روی‌هـای خـود بی‌احتیاط هستند و می‌خواهـند با نگرشی منفی و مخالف به انگیـزه‌هـا و ویژگی‌های طرف مقابل نگاه کنند را بیشتر کنند.[۵۱]

مطلب خواندنی ۹.۳

معامله‌ی منحصر به فرد: انعطاف پذیری در مقابل انصاف

استاد دنیس روسو[1] از دانشگاه کارنگی ملون از مدت‌ها پیش ماهیت متغیر روابط کاری و "ارتباط‌های روان‌شناسی" بین کارفرمایان و کارکنان را مورد بررسی قرار داده است. او درمقاله‌ی اخیر درباره‌ی موضوع "معامله‌ی منحصر به فرد" – شیوه‌ی برخورد کارفرمایان با بعضی از کارکنان خاص نسبت به بقیه در همان اداره یا محیط – صحبت کرد. اکنون در محل کار درباره‌ی بسیاری از معامله‌های منحصر به فرد صحبت می‌شود (برای مثال مرخصی‌های آموزشگاهی، ساعت کار متغیر، کار کردن در خانه، کار روی پروژه‌ی خاص شخص در محل کار، انجام دادن کار داوطلبانه در ساعات اداری). در حالی که معامله‌های منحصر به فرد در گذشته، تنها برای افرادی با سابقه‌ی بیشتر یا مشاغلی که شرح کاری آن‌ها بیش از همه اختیاری بود وجود داشتند، روسو می‌بیند که معامله‌های منحصر به فرد، امروزه عادی‌ترند و مخصوص افراد خاصی نیستند. بنابراین در حالی که معامله‌های منحصر به فرد نوع تازه‌ای از انعطاف‌پذیری و نوآوری در محل کار هستند، نکات جالب توجهی را نیز درباره‌ی رفتار منصفانه و سازگار طبقات کارمندی به وجود می‌آورند. بعضی از مشاهدات درباره‌ی معامله‌های منحصر به فرد از این‌قرارند:

۱. این معامله‌ها هنگامی عادی هستند که کارکنان در یکی از وضعیت‌های زیر قرار دارند:

- بازارکاری بسیار خوبی دارند (در بازار کاری توافق خوبی را به دست آورده‌اند).
- می‌خواهند مذاکره انجام دهند.
- درباره‌ی کار و بازار اطلاعات زیادی دارند.
- در سازمان‌هایی قرار دارند که کوچک و ابتدایی هستند.

1. Denise Rousseau

- در سازمان‌هایی کار می‌کنند که گرایش بیشتری به اطلاعات دارند (یعنی مخصوص اطلاعات یا خدمات هستند تا محصولات خاص).

۲. این معامله‌ها در کشورهای خاص مثل ایالات متحده، انگلیس و نیوزیلند حالت عمومی بیشتری دارند.

۳. معامله‌های منحصر به فرد در موارد زیر مؤثر هستند:

- وقتی روابط سطح بالایی بین کارمند و رئیس وجود داشته باشد.
- وقتی که مسؤولیت‌ها و وظایف به خوبی درک و پذیرفته می‌شوند.
- هنگامی که معیارهای کاری واضح و مشخص هستند.
- زمانی که کارکنان به برآورد کاری اطمینان دارند.
- وقتی که همه‌ی همکاران درباره‌ی ملاک‌های کاری اتفاق نظر دارند.
- وقتی همکاران با هم روابط گرمی دارند.
- زمانی که همکاران به رئیس اعتماد می‌کنند.
- وقتی انعطاف‌پذیری محدود باشد، دلایل مشروع تعیین شده و مشخص هستند. چنین معامله‌هایی منبعی از ابتکار و نوآوری هستند که افراد درون شرکت می‌توانند آن‌ها را تقسیم و اتخاذ کنند.

منبع: د. روسئو، " معامله‌ی منحصر به فرد: انعطاف پذیری در مقابل انصاف " حرکت‌های سازمانی ۲۹، ۴ (سال ۲۰۰۱)، صفحات ۷۳-۲۶۰

روابط بین شهرت، اعتماد و عدالت

نه تنها حالت‌های مختلف عدالت، بلکه شهرت، اعتماد و عدالت نیز در به وجود آوردن انتظارها از رفتار طرف دیگر با هم روابط متقابل دارند. برای مثال وقتی شخص احساس می‌کند که طرف دیگر در گذشته رفتار منصفانه‌ای داشت یا در آینده چنین رفتاری را خواهد داشت احتمال دارد به وی اعتماد کند.[52] نیازی به گفتن نیست که منصفانه رفتار کردن اعتمادپذیری را به وجود می‌آورد و شهرت خوب را بیشتر می‌کند. برعکس، وقتی که با طرفین غیر منصفانه برخورد می‌شود اغلب عصبانی

می‌شوند و علیه خود بی‌عدالتی یا کسانی که آن را به‌وجودآورده‌اند واکنش نشان می‌دهند. رفتار غیرمنصفانه، عدم اعتماد و شهرت بد را به وجود می‌آورد.[۵۳] شهرت، اعتماد و عدالت، همگی در مذاکرات ارتباطی مهم هستند و هر کدام دیگری را افزایش می‌دهد؛ ما نمی‌توانیم بدون در نظر گرفتن آشکار این‌که چگونه بر مبنای این ابعاد درباره‌ی خود و دیگران قضاوت می‌کنیم مفهوم مذاکرات در روابط پیچیده را دریابیم.

بهبود روابط

برای بهبود روابط مراحل گوناگونی وجود دارد. صحبت کردن درباره‌ی غلبه بر شهرت بد، به وجود آوردن دوباره‌ی اعتماد یا انصاف در روابط در واقع آسان‌تر از این است که بخواهیم به آن‌ها عمل کنیم![۵۴] فیشر و ارتل[1] مراحل زیر را در بهبود روابط پیشنهاد می‌کنند:

۱. **چه چیزی سوء تفاهم موجود را ایجاد می‌کند و برای درک بهتر آن چه‌کاری می‌توانم انجام دهم؟** اگر در روابط مشکلی وجود دارد، علت آن چیست و چگونه می‌توانم اطلاعات و چشم اندازها را برای بهبود وضعیت به دست آورم.

۲. **دلیل بی‌اعتمادی چیست و برای بازگرداندن اعتماد از دست رفته چه‌کاری می‌توانم انجام دهم؟** بازگرداندن اعتماد کاری است که به آسانی صورت نمی‌گیرد. در بازگرداندن اعتماد باید به خاطر رفتار گذشته، عذرخواهی‌ها و شاید حتی تغییر رفتار، به اندازه‌ی کافی توضیح داد. نکته‌ی جالب توجه این است که فرهنگ‌های مختلف به شیوه‌های متفاوتی این کار را انجام می‌دهند.

۳. **چه عاملی ممکن است هر دوی ما را تحت فشار قرار دهد و برای این‌که به جای اجبار و زورگویی به متقاعد ساختن توجه داشته باشیم چه باید بکنم؟** چگونه می‌توانیم فشار را از یکدیگر

1. Ertel

برداریم و حق آزادی سخن را به هم بدهیم تا درباره‌ی اتفاقی که افتاده است و شیوه‌ی برطرف کردن آن صحبت کنیم؟

۴. **چه چیزی سبب می‌شود تا یک یا هر دوی ما احساس کنیم که به ما بی‌احترامی شده است و چه‌کاری می‌توانم انجام دهم تا این اعتقاد و احترام را نشان دهم؟** چگونه می‌توانیم درباره‌ی کمک‌ها و کارهای مثبتی که در گذشته برای هم انجام داده‌ایم صحبت کنیم؟ چگونه می‌توانیم این احترام را نگه داریم و به تلاش‌های یکدیگر ارج بگذاریم؟

۵. **چه چیزی ما را نگران می‌کند و برای ایجاد توازن بین احساس و استدلال چه کار باید بکنم؟** چگونه می‌توانیم این احساسات عمیقی که عصبانیت، ناکامی، انتقاد و ناامیدی را به وجود آورده‌اند پنهان کنیم؟ چگونه می‌توانیم این احساسات را به‌گونه‌ی مؤثری بیرون بریزیم یا دلیل آن‌ها را بفهمیم تا از آن فراتر برویم؟

این‌ها سؤال‌های اساسی هستند. اگر مشکل روابط جدی یا همیشگی نباشد، گروه‌ها می‌توانند خودشان آن‌ها را برطرف کنند. اگر مدت زیادی است که این مشکل وجود دارد، یا فروپاشی هزینه‌های فراوانی را برای یک یا هر دو طرف به وجود آورده است، شاید گروه سوم باید مداخله کنند.

خلاصه‌ی فصل

در این فصل این موضوع را بررسی‌کردیم که چگونه روابط موجود مذاکره را به وجود می‌آورند. نظریه‌ی مذاکره و تحقیق بیشتر برمبنای آن چیزی است که در تحقیقات آزمایشی به دست آورده‌ایم این تحقیقات دو گروه مذاکره‌کننده که یکدیگر را نمی‌شناسند، نمی‌خواهند تا در آینده با هم معامله انجام دهند و معامله‌ی بازاری که بر سر قیمت و مقدار است را دربر می‌گیرد. با وجود این بسیاری از مذاکرات حرفه‌ای که در روابط کاری، قانونی، دولتی، اقتصادی و بین‌المللی وجود دارند در شرایطی ایجاد

می‌شوند که گروه‌ها روابط گذشته (و آینده‌ای) را با یکدیگر دارند و روابط آنان بر فرآیند مذاکره تأثیر مهمی دارد.

علاوه بر این نمی‌توانیم فرض کنیم که مذاکره کنندگان تنها در معاملات بازاری کوچکی به کار مشغول‌اند که به تبادل دستمزدها برای منافع و خدمات مربوط می‌شوند. بسیاری از مذاکره کنندگان کار کردن (و زندگی) مؤثر در کنار یکدیگر با گذشت زمان، چگونگی هماهنگ کردن کارها و تقسیم کردن مسؤولیت‌ها یا شیوه‌ی رسیدگی به مشکلات ایجاد شده را در نظر می‌گیرند. در این فصل وضعیت تحقیق مذاکره‌ای اخیر- که بخصوص روابط تبادلات بازاری را مورد توجه قرار داده است - را ارزیابی کردیم و موقعیت آن را در انواع مختلف روابط به‌ویژه روابط به اشتراک گذاری گروهی و رده بندی صلاحیت‌ها بررسی کردیم. در روابط به‌وجود آمده، گروه‌ها علاوه بر توجه به قیمت و مبادله‌ها، آینده‌ی روابط از جمله اعتماد بین آن‌ها و موضوع انصاف و به‌وجود آوردن شهرت خوب را به گونه‌ای چشمگیر مورد توجه قرار می‌دهند. بیشتر مذاکرات در این شرایط ارتباطی پیش می‌آیند و مذاکرات آینده باید به پیچیدگی‌های خاص خود توجه داشته باشند.

در فصل ده جنبه‌ی دیگری از روابط در مذاکرات یعنی چگونگی تغییر وضعیت، هنگامی که مذاکره کنندگان به جای منافع خود مسؤولیت منافع دیگران را به عهده می‌گیرند و نیز هنگامی که در عمل بیش از دو گروه در مذاکرات شرکت می‌کنند را بررسی می‌کنیم.

فهرست منابع و مآخذ

۱. Douglas، سال ۱۹۶۲:Ikle، سال ۱۹۶۴

۲. Sheppard و Tuchinsky، سال ۱۹۶۶ a، صفحات ۱۳۳-۱۳۲

۳. Ibid

۴. Fisher،Ury و Patton، سال ۱۹۹۱

۵. Greenhalgh، سال ۲۰۰۱؛Greenhalgh و Chapman، سال ۱۹۹۶

۶. Greenhalgh و Chapman، سال ۱۹۹۶، صفحه‌ی ۱۷۹

۷. یعنی دو مرحله از جذابیت، دو مرحله از حسن تفاهم، دو مرحله از پیوندهای دوستی و محبت، دو مرحله از گستردگی، دو نوع گرایش به مذاکره کننده‌ی دیگر

۸. Ben-Yoav و Pruitt، سال ۱۹۸۴؛ Greenhalgh و Gilkey، سال ۱۹۹۳

۹. Sondak،Neale و Pinkley، سال ۱۹۹۵

۱۰. Shah و Jehn، سال ۱۹۹۳

۱۱. Loewenstein،Thompson و Bazerman، سال ۱۹۸۹

۱۲. Macneil، سال ۱۹۸۰

۱۳. Greenhalgh و Chapman، سال ۱۹۹۶؛Greenhelgh و Kramer، سال ۱۹۹۰

۱۴. Tuchinsky، سال ۱۹۹۸

۱۵. Dant و Schul، سال ۱۹۹۲؛Ganesan، سال ۱۹۹۳

۱۶. Fry،Firestone و Williams، سال ۱۹۸۳؛Thompson،Peterson و Brodt، سال ۱۹۹۶

۱۷. Barry و Oliver، سال ۱۹۹۶؛Tripp،Sondak و Bies، سال ۱۹۹۵

۱۸. Senege، سال ۱۹۹۰؛Argyris و Schon، سال ۱۹۹۶

۱۹. Ferris،Blass،Douglas،Kolodinsky و Treadway، سال ۲۰۰۵، صفحه‌ی ۲۱۵

۲۰. Ferris et al، سال ۲۰۰۵

۲۱. Tinsley،O’Connor و Sullivan، سال ۲۰۰۲

۲۲. Tinsley و O'Connor، سال ۲۰۰۴
۲۳. Greenhelgh، Greenhalgh و Chapman، سال ۱۹۹۶؛ Tuchinsky، Escalas، Moore و Sheppard، سال ۱۹۹۴
۲۴. McAlliter، سال ۱۹۹۵، صفحه‌ی ۲۵
۲۵. Butler، سال ۱۹۹۱؛ Kimmel، Pruitt، Magenau، Konar-Goldband و Carnevale، سال ۱۹۸۰؛ Lindskold، Bentz و Walters، سال ۱۹۸۶؛ Schienkler، Helm و Tedeschi، سال ۱۹۷۳؛ Zand، سال ۱۹۷۲ و ۱۹۷۷
۲۶. Kramer، سال ۱۹۹۴؛ Myerson et all، سال ۱۹۹۶
۲۷. Butler، سال ۱۹۹۵ و ۱۹۹۹
۲۸. Olekalns، Lau و Smith، سال ۲۰۰۲
۲۹. Malhotra، سال ۲۰۰۴
۳۰. Malhotra، سال ۲۰۰۳
۳۱. Butler، op، cit
۳۲. Butler، سال ۱۹۹۹؛ Olekalns و Smith، سال ۲۰۰۱
۳۳. Olekalns و Smith، سال ۲۰۰۱
۳۴. Ibid
۳۵. Naquin و Paulson، سال ۲۰۰۳
۳۶. Song، سال ۲۰۰۴
۳۷. به نوشته‌های Bottom et al، (سال ۲۰۰۲) و Schweitzer et all، (سال ۲۰۰۲) رجوع کنید
۳۸. Tomlinson، Lewicki و Dineen، سال ۲۰۰۳
۳۹. Schweitzer، سال ۲۰۰۴
۴۰. برای بررسی عدالت در سازماندهی‌ها به نوشته‌های Sheppard، Lewicki و Minton (سال ۱۹۹۲) رجوع کنید، برای گزارش درباره‌ی نقش انصاف در مذاکره نوشته‌ی Albin (سال ۱۹۹۳) را بخوانید
۴۱. Deutsch، سال ۱۹۸۵؛ Benton و Drickman، سال ۱۹۷۴
۴۲. Joseph و Willis، سال ۱۹۶۳

۴۳. Greenhelgh، سال ۱۹۸۶

۴۴. Bies و Moag، سال ۱۹۸۶

۴۵. Jones و Worchel، سال ۱۹۹۲

۴۶. Maxwell، Nye و Maxwell، سال ۱۹۹۹ و ۲۰۰۳

۴۷. Pillutla و Murnighan، سال ۱۹۹۶

۴۸. Kristensen، سال ۲۰۰۰

۴۹. Leung، Tong و Ho، سال ۲۰۰۴

۵۰. Gelfand et al، سال ۲۰۰۲

۵۱. Molm، Takahashi و Peterson، سال ۲۰۰۳

۵۲. Brockner و Siegel، سال ۱۹۹۶

۵۳. Sheppard، Lewicki و Minton، سال ۱۹۹۲؛ Skarlicki و Folger، سال ۱۹۹۷

۵۴. Fisher و Ertel، سال ۱۹۹۵

فصل ۱۰

گروه‌ها و تیم‌های چند جانبه

هدف این فصل بررسی تغییر فرآیند مذاکره در هنگامی است که هم‌زمان بیش از دو گروه بر سر میز مذاکره هستند. در فصل‌های قبلی بیشتر درباره‌ی حالتی از مذاکره صحبت می‌شد که در آن کسی در برابر دیگری قرار داشت. در این فصل این موضوع را بررسی می‌کنیم که وقتی گروه‌ها، تیم‌ها و گروه‌های کاری باید نظرات شخصی خود را بیان کنند و درباره‌ی یک مسأله، طرح یا مجموعه کارهای آینده به توافق دسته‌جمعی برسند، مسیر حرکت مذاکره چگونه تغییر می‌کند.

ماهیت مذاکرات چند جانبه

مذاکرات چند جانبه نوعی از مذاکره است که در آن بیشتر از دو گروه با هم مذاکره می‌کنند تا به یک هدف دسته‌جمعی برسند. برای توضیح درباره‌ی ماهیت مذاکرات چند جانبه این مثال را در نظر بگیرید. (گروهی از دانشجویان می‌خواهند یک دستگاه ضبط استریو را بفروشند. آن‌ها در خوابگاه و سالن غذاخوری اعلامیه‌هایی می‌گذارند). سال پیش هر کدام از آن‌ها دویست دلار پول روی هم گذاشتند تا دستگاه را بخرند؛ حالا هر یک

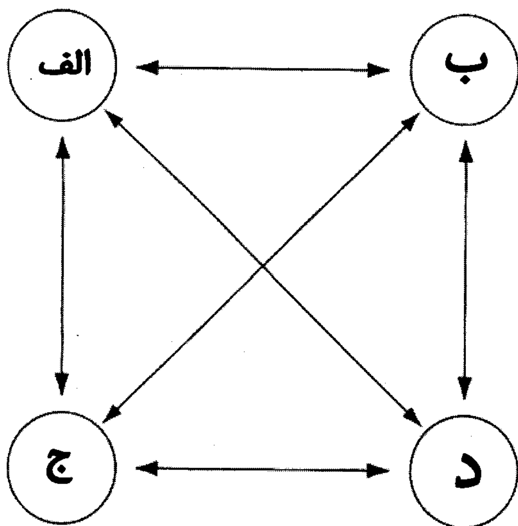
نظر متفاوتی را درباره‌ی آن دارد. آرون (الف) می‌خواهد آن را بفروشد و پول را تقسیم کند چون تصمیم دارد برای خودش یک دوچرخه بخرد؛ بیل (ب) می‌خواهد آن را بفروشد و یک دستگاه جدیدتر و ارزان بخرد؛ چاک (ج) خیال دارد آن را بفروشد و دستگاهی بخرد که کیفیت بالایی داشته باشد و برای خریدن آن هر کدام باید پول بیشتری بدهند و دان (د) اصلا نمی‌خواهد آن را بفروشد و فکر می‌کند که این کار احمقانه است. هر طرف خواسته‌ها و اولویت‌های خاص خود را دارد و هم اتاقی‌ها باید به‌طور دسته‌جمعی تصمیم بگیرند که وقتی سیستم فروخته شد به عنوان یک گروه چه کار باید بکنند. هر کدام ممکن است درباره‌ی این‌که پس از این چه باید بکنند به صورت دسته جمعی تصمیم بگیرند یا ممکن است با هم همکاری کنند و برای خرید یک دستگاه جدید پولشان را روی هم بگذارند و یا ممکن است هر یک راه خود را در پیش بگیرد. وقتی گروه‌ها تصمیم می‌گیرند تا برای گفتگو درباره‌ی گزینه‌ها جلسه‌ای تشکیل دهند و تصمیم دسته‌جمعی بگیرند این یک مذاکره‌ی چند جانبه است که در فرآیند تصمیم‌گیری گروهی مسیر واحدی را دنبال می‌کند.

حالت کلی مذاکرات گروهی در شکل ۱-۱۰ نشان داده شده است. هر کدام از گروه‌ها (الف، ب، ج و د) نظرهای خود را ارائه می‌دهد. در وضعیت متفاوت (برای مثال وقتی آن‌ها نمایندگان دپارتمان‌های گروهی مختلفی هستند که به عنوان گروه کاری با هم ملاقات می‌کنند) می‌توانند نظرات اشخاص دیگر را ارائه دهند (شکل ۲-۱۰). اگر تعداد گروه‌ها، موکلین و حضار بیشتر شود، بیشتر مشکلاتی که در این بخش تشریح شده‌اند چندین برابر می‌شود و حتی در بعضی موارد به صورت تصاعدی افزایش می‌یابند.

در این فصل به عواملی که کار رسیدگی به مذاکرات چند جانبه را نسبت به مذاکرات دو نفره دشوارتر می‌کنند اشاره می‌کنیم. درباره‌ی بعضی از مراحل اصلی مذاکرات چند جانبه توضیح می‌دهیم. برای هر مرحله، راهبردهایی را در نظر می‌گیریم که می‌توانند برای کنترل مؤثر مذاکرات چند جانبه به‌کار روند. ما روش‌هایی که مذاکره‌ی چند جانبه پیچیده و آماده‌ی فرو پاشی هستند را نشان خواهیم داد. کنترل مؤثر این

مذاکرات مستلزم این است که گروه‌ها در حین کار کردن در جهت توافق چند جانبه‌ی مؤثر، مسؤولیتی را آگاهانه بپذیرند و یک شخص میانجی نیز وجود داشته باشد.[۱]

شکل ۱-۱۰ – مذاکره‌ی چند جانبه



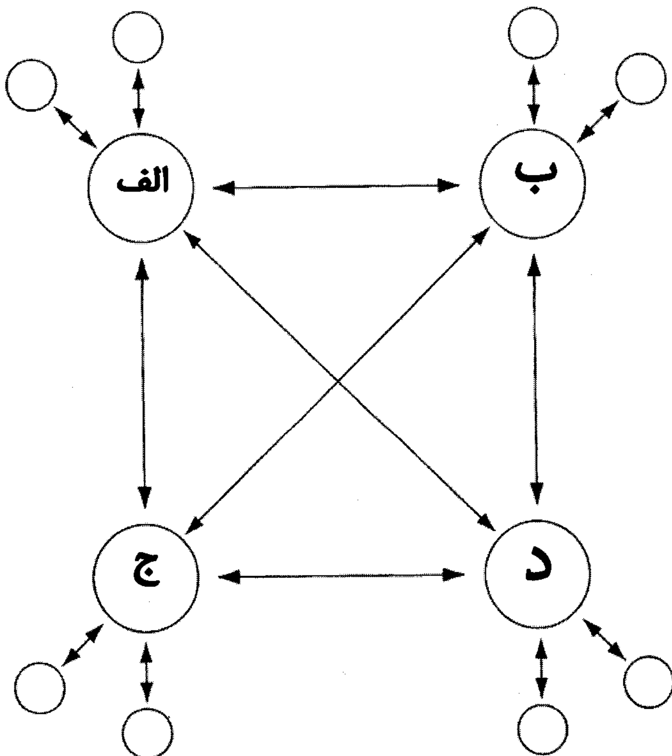
تفاوت بین مذاکرات دو جانبه و مذاکرات چند جانبه

مذاکرات چند جانبه از جهات مختلف و مهمی با گفتگوهای دو جانبه فرق دارند. در هر حالت تفاوت‌ها باعث می‌شوند تا مذاکرات پیچیده‌تر شوند، بیشتر چالش انگیز باشند و رسیدگی به آن‌ها دشوار باشد.

تعداد گروه‌ها. اولین تفاوت بسیار مشخص است: در مذاکرات چند جانبه مذاکره‌کنندگان بیشتری سر میز مذاکره هستند. بنابراین مذاکرات گسترده‌تر می‌شود. این عامل برای کنترل چشم‌اندازهای گوناگون و اطمینان از این‌که هرگروه برای ارائه‌ی نظرات خود به اندازه‌ی کافی وقت دارد، چالش‌هایی را به وجود می‌آورد. هر طرف ممکن است مانند یک رئیس

رفتار کند- یعنی یا منافع خود را بیان کند (شکل ۱-۱۰) یا نماینده‌ای باشد که منافع گروه دیگر (برای مثال یک نهاد) را ارائه می‌دهد (شکل ۲-۱۰). همچنین گروه‌ها ممکن است در خارج از محیط مذاکره، موقعیت‌های اجتماعی متفاوتی داشته باشند (مثل رئیس جمهور، معاون رئیس، مدیر، رئیس هیأت)، این مسأله می‌تواند سطوح قدرت و موقعیت یکسان یا نابرابری را در مذاکره به وجود آورد (فصل هفت). اگر تمام گروه‌ها حدود اختیارات یکسانی داشته باشند (برای مثال همه معاون رئیس باشند) تبادل اطلاعات در مذاکره باید آسان‌تر از زمانی باشد که یک گروه موقعیت بالاتر یا حدود اختیارات بیشتری نسبت به دیگری دارد.

شکل ۲-۱۰- مذاکرات چند جانبه با موکلین



پیچیدگی‌های اطلاعاتی و محاسبه‌ای. دومین تفاوت این است که در مذاکرات چند جانبه، موضوعات و چشم‌اندازهای بیشتر بر آن‌ها و اطلاعات کلی بیشتر (واقعیت‌ها، ارقام، نقطه‌نظرها، استدلال‌ها، پشتیبانی‌های اسنادی) ارائه داده می‌شوند: " یکی از اساسی‌ترین نتایج افزایش تعداد گروه‌ها این است که مذاکره آن‌چنان واضح نیست، پیچیدگی بیشتری دارد و بنابراین در بعضی موارد دشوارتر است. همچنان‌که تعداد افزایش می‌یابد، ارزش‌ها، منافع و برداشت‌های زیادی وجود دارد که باید آن‌ها را گنجاند یا وفق داد ".[۲] حفظ کردن تمام این اطلاعات، چشم‌اندازهای هر طرف و محدودیت‌هایی که راه‌حل باید با آن سازگار باشد، برای مذاکره کنندگان چالش بزرگی به شمار می‌رود.

پیچیدگی‌های اجتماعی. تفاوت سوم در این است که با افزایش تعداد گروه‌ها محیط اجتماعی از حالت گفتگوهای دو نفره به مذاکرات گروه کوچک تبدیل می‌شود. در نتیجه تمام شیوه‌های کاری گروه‌های کوچک بر رفتار مذاکره کنندگان تأثیر خواهد گذاشت. در مرحله‌ی اول این‌که فرآیند چگونه تکامل پیدا کند، ممکن است به گرایش‌های انگیزه‌ای گروه‌ها نسبت به یکدیگر بستگی داشته باشد. گروه‌هایی که گرایش‌های انگیزه‌ای همکارانه داشتند (در مقایسه با گروه‌های دارای گرایش‌های فردگرایی)، در تبادل نظرهای خود، نتایج بهتری را به دست می‌آورند و گروه‌هایی که با تشریک مساعی برانگیخته شده بودند بیشتر قابل اعتماد بودند و نسبت به گروه‌های فردگرا در مشاجره‌های کمتری شرکت می‌کردند. به نظر می‌رسید که این گرایش روش گفتگوی گروه‌ها درباره‌ی موضوعات را نیز تحت تأثیر قرار می‌داد (قسمت بعد).[۳]

دوم این‌که فشارهای اجتماعی ممکن است سبب شود گروه با هم همبستگی داشته باشند، با وجود این اعضا هنوز با هم مخالفت‌هایی دارند و تا زمانی که راه‌حل قابل قبولی به دست نیاورند بین آن‌ها همبستگی وجود نخواهد داشت. اعضا خود را با دیگری مقایسه می‌کنند و با آن‌ها می‌سنجند و سعی دارند تا با به کار بردن روش‌های تأثیرگذاری مختلف، نگرش‌های خود را به دیگری بقبولانند (برای توضیح درباره‌ی این

روش‌ها به بخش " تأثیرگذاری " در وب سایت رجوع کنید). فشارهای سنگین برای موافقت کردن هنگامی به وجود می‌آید که اعضای دیگری را تحت فشار می‌گذارند تا چشم انداز مشترکی را انتخاب کنند یا مشکل را مشخص کنند یا راه حل خاصی را در نظر بگیرند. علاوه بر این گروه‌ها می‌توانند روش‌هایی را ایجاد کنند که در کار اختلال به وجود آورد. برای مثال ممکن است با کم اهمیت جلوه دادن اختلاف‌های خود یا به اندازه‌ی کافی کار نکردن روی آن‌ها برای رسیدن به یک راه حل مؤثر بکوشند این ناسازگاری‌ها را برطرف کنند یا به کمترین حد برسانند. شکست‌هایی مثل تهاجم امریکا به خلیج خوک‌ها در کوبا در دوران دولت کندی یا تصمیمNASA برای پرتاب شاتل فضایی Challenger به وسیله‌ی روش‌هایی در گروه‌های تصمیم‌گیرنده‌ی اصلی ایجاد شده بودند که باعث شد گروه‌ها در ایجاد ناسازگاری و بیان عدم اطمینان واقعی برای ادامه‌ی کار تردید داشته باشند. این تردید خیال باطلی را در اتفاق نظری به وجود آورد که در آن هر طرف فکر می‌کرد در توافق تاحدی استوار، درباره‌ی کارهایی که باید انجام شود، او تنها عضو مخالف است. اعضای گروه در حالی که به دلیل ترس از ضعیف و مسخره به نظر رسیدن از بیان اختلاف نظرهای خود چشم‌پوشی می‌کردند (به روش حفظ آبرو توجه کنید)، تردیدها و نگرانی‌های خود را پنهان کردند و به این ترتیب اتفاق نظرهای ظاهری را به وجود آوردند و تصمیم‌هایی گرفتند که نتایج بسیار بدی را به همراه داشت.[۴]

پیچیدگی شیوه‌ی کار. چهارمین عاملی که پیچیدگی مذاکرات چند جانبه را از مذاکرات بین دو طرف بیشتر می‌کند این است که شیوه‌ی کاری که آن‌ها باید دنبال کنند پیچیده‌تر است. در مذاکرات دونفره، طرفین به نوبت یا موضوعات و چشم اندازهای خود را ارائه می‌دهند و چشم‌اندازهای طرف دیگر را به مورد سؤال قرار می‌دهند یا مذاکرات را همچنان به سوی مراحل پیشرفته‌تر ادامه می‌دهند. وقتی گروه‌های بیشتری در مذاکره وجود داشته باشند، قوانین شیوه‌ی کار آن‌چنان مشخص نیست. چه کسی باید چه کاری را انجام بدهد؟ چگونه وقتی که گروه‌های مذاکره در

موقعیت‌های متفاوت قرار دارند (مثل موقعیت‌های ابتدایی، ارائه‌ی نقطه نظرها، رسیدن به توافق) با هم هماهنگی به وجود می‌آورند؟ این پیچیدگی شیوه‌ی کار، پیامدهای مختلفی دارد. اول این‌که مذاکرات زمان بیشتری خواهد برد،[۵] بنابراین باید وقت بیشتری داده شود. دوم این‌که هر چه تعداد گروه‌ها بیشتر باشد فرآیند، پیچیدگی بیشتری پیدا می‌کند و کنترل آن دشوار خواهد بود- به‌ویژه اگر بعضی از گروه‌ها راهبردِ چانه‌زنیِ موقعیتی خشنی را به‌کار ببرند و در تلاش برای قبولاندن سریع نقطه نظرهای خاص خود بر فرآیند تسلط یابند.[۶] سوم این‌که با توجه به دو عامل نخست، مذاکره‌کنندگان باید به اندازه‌ی کافی وقت بگذارند و درباره‌ی این‌که چگونه برای رسیدن به راه‌حل مورد نظر به فرآیند رسیدگی خواهند کرد صحبت کنند. درنهایت طرفین باید تصمیم بگیرند که چگونه به موضوعات مختلف مذاکره رسیدگی خواهند کرد. گروه‌هایی که موضوعات مختلف را با در نظر گرفتن هم‌زمان تمام موضوعات و جستجوی راه‌هایی برای مبادله‌ی یکی در مقابل دیگری مورد بحث قرار می‌دهند، در مقایسه با آن‌هایی که به ترتیب هر دفعه به یکی از موضوعات رسیدگی می‌کردند یا درباره‌ی آن مذاکره می‌کردند به توافق‌هایی می‌رسیدند که ارزش بیشتری داشت و می‌خواستند به توافق‌های دیگری دست یابند.[۷]

پیچیدگی‌های راهبردی. در نهایت از لحاظ راهبردی مذاکرات چند جانبه نسبت به مذاکرات دوطرفه پیچیدگی‌های بیشتری دارند. در مذاکرات دوسویه مذاکره کننده تنها باید به رفتار طرف مقابل توجه داشته باشد؛ بنابراین راهبرد با اهداف مذاکره کننده، اعمال طرف و روش‌هایی که هر کدام از آن‌ها به کار می‌برند مشخص می‌شود. در مذاکرات گروهی پیچیدگی به طور چشمگیری افزایش می‌یابد. مذاکره کننده باید راهبردهای تمام گروه‌های دیگر را در نظر بگیرد و دراین‌باره که آیا باید به طور جداگانه یا گروهی با آن‌ها وارد مذاکره شود، تصمیم بگیرد. فرآیند اصلی مذاکره‌کردن با هر یک از آن‌ها اغلب به صورت مجموعه مذاکراتی دو جانبه تحول پیدا می‌کند اما در برابر تمام اعضای دیگر گروه انجام می‌شود. در نتیجه مذاکرات دوجانبه می‌توانند نتایج گوناگونی را دربرداشته باشند.

نخست این‌که تبادل نظرها باید با نظارت حضار صورت بگیرد. مذاکره‌کنندگان نسبت به نظارت دیگران حساس خواهند بود و ممکن است احساس کنند که باید سخت‌گیری و اراده‌ی خود را (به طرف مقابل و افراد حاضر) نشان بدهند. در نتیجه مذاکره کنندگان ممکن است حتی در صورتی که نمی‌خواستند چنین کاری بکنند راهبردها و روش‌های پراکنده را به‌کار ببرند تا سخت‌گیری و اراده‌ی خود را به دیگران نشان دهند. نتایج کوتاه مدت آن، چنین است که مذاکره کنندگان گروه ممکن است تا زمانی که پس از این فشار رقابتی کارهای خاصی برای رسیدگی به آن‌ها صورت نگیرد، موضع خشن و شدیدی اتخاذ کنند. یک راه حل مناسب این است که وقتی گروه‌ها موضع شدید و خشنی به خود گرفتند، مذاکره کنندگان باید با امتیاز دهی یا مصالحه‌ها و اتفاق نظرها به دنبال راهی باشند تا بدون نشان دادن خشم و عصبانیتی که پیش از این شرح داده شد، تغییر مواضع خود را با موفقیت به موکلین توضیح دهند. حتی اگر نهادهایی وجود نداشته باشند، مذاکره کنندگان نمی‌خواهند با حضور داشتن طرف دیگر آبروی خود را از دست بدهند. این مورد، بخصوص در وضعیتی که در شکل ۲-۱۰ نشان داده شده است و در آن هرکدام از مذاکره کنندگان نماینده‌ی یک نهاد هستند صحیح است.

مورد دوم این‌که مذاکره کنندگانی که می‌توانند به شیوه‌ای تعداد اعضا را بر سر میز مذاکره (یا حتی در محل آن) کنترل کنند ممکن است به‌گونه‌ای راهبردی عمل کنند و برای به دست آوردن اهداف خود نیز از روش کنترل کردن استفاده کنند. روش مورد استفاده با منافع راهبردی تعیین خواهد شد تا با افزودن گروه‌های دیگر بتوان آن را به‌کار برد. ممکن است برای افزایش حمایت یا اعتبار دادن به موقعیت مذاکره‌کننده، گواهی " جداگانه " یا حمایت از یک نقطه نظر یا فقط برای ظاهر شدن در میان دیگران از گروه‌های اضافی استفاده کرد. برای مثال وقتی جوامع درباره‌ی ساختن یک مرکز فروش یا مدرسه‌ی جدید، تغییر قانون منطقه‌ای یا ارائه‌ی بسته‌ی مالیاتی جدید گفتگو می‌کنند، طبیعی است نمایندگانی که در انظار عموم درباره‌ی این موضوع صحبت می‌کنند،

حامیان زیادی دارند که گه‌گاه تمایل و حمایت (یا مخالفت) خود را با یک موضع فکری نشان می‌دهند. بنابراین مذاکره کنندگان می‌توانند یا برای افزایش قدرت به دست آمده از طریق تعداد مشخص و یا هشدار درباره‌ی پیامدهای خطرناکی که در صورت اشتباه کار کردن مذاکره‌کنندگان پیش خواهد آمد، به شیوه‌ای راهبردی گروه‌ها را به مذاکره اضافه کنند.

در مرحله‌ی سوم، مذاکره کنندگان می‌توانند برای جلب حمایت به‌صورتی گسترده ائتلافی را به وجود آورند. گروه‌ها ممکن است برای این‌که به نقطه نظرهای خود اعتبار ببخشند، آشکارا یا ضمنی موافقت کنند تا از موقعیت یکدیگر حمایت کنند و سپس برای تسلط بر فرآیند مذاکره یا رسیدن به توافق مورد نظر از این یکپارچگی استفاده کنند. ائتلاف‌ها ممکن است به صورتی آشکار پیش از مذاکره یا در وقفه‌ی میان مذاکرات ایجاد شود یا ممکن است هنگامی تشکیل شوند که گفتگوها در حال پیشروی است. اعضای ائتلاف می‌توانند نیروی خود را در مذاکرات چند جانبه به‌شیوه‌های گوناگونی به‌کار برند: با نشان دادن اتفاق نظر خود با دیگری، موافقت با کمک کردن به یکدیگر برای دستیابی به اهداف مشترک، مسلط شدن بر گفتگوها و موافقت با کمک کردن به یکدیگر وقتی راه‌حل‌های خاص و توافق‌هایی که مورد مذاکره قرار گرفته‌اند به وجود می‌آیند. نویسنده‌ای می‌گوید که بروز اتفاق نظرها در گروه‌های تصمیم‌گیرنده مانند یک " ائتلاف در حال افزایش " ادامه می‌یابد. یکپارچگی‌ها هر دفعه در یک گروه به وجود می‌آیند، بنابراین وقتی طرفین در تصمیم‌گیری گروهی، اطلاعات را باهم در میان می‌گذارند و سپس راه‌حل‌های ممکن را مورد بررسی قرار می‌دهند، تعدادی از افراد که نقطه نظرهای مشترکی دارند به طور ضمنی یا علنی موافقت می‌کنند تا از نظرهای یکدیگر حمایت کنند. سپس اشخاص دیگر با ائتلاف به‌وجود آمده مذاکره می‌کنند تا نظرات خود را با نظر آن‌ها تلفیق کنند. درنهایت کسانی که نمی‌خواهند مذاکره کنند یا نظر خود را تغییر دهند، از تصمیم‌گیری گروهی حذف خواهند شد.[8]

خطری که برای افراد خارج از یک ائتلاف قدرتمند وجود دارد این است که این افراد در گفتگوهایی که بعضی از آن‌ها در گردهمایی‌های جداگانه‌ای تشکیل می‌شود، شرکت‌کننده‌ی فعالی نخواهند بود. مذاکره‌کنندگانی که از شرکت در بخشی از مذاکره‌ی چند جانبه حذف می‌شوند در مقایسه با کسانی‌که در طول مدت مذاکره در آن حضور دارند، سهم کمتری از نتایج را دریافت می‌کنند. این مورد، بخصوص به گروه بیرون رانده شده که نیمه‌ی دوم مذاکرات را از دست می‌دهد ضرر می‌رساند. در نتیجه حاضر بودن در مذاکرات، وقتی مذاکرات اصلی انجام می‌شوند مهم است به‌خصوص وقتی گروه‌ها در مراحل بعدی توافق نهایی را در نظر می‌گیرند.[۹]

در نهایت روابط، در تعیین این‌که در توافق چند جانبه کدام گروه‌ها با دیگری همبستگی را تشکیل می‌دهند نکته‌ی مهمی هستند. وقتی رابطه وجود داشته باشد، گروه‌ها در بحث و تبادل نظرها و مذاکرات جانبی خود به اندازه‌ی کافی وقت می‌گذارند. بنابراین کاری که مذاکره کنندگان درگذشته برای هم انجام داده‌اند یا آنچه فکر می‌کنند می‌توانند در آینده برای هم انجام دهند، بر گفتگوهای فعلی تأثیر چشمگیری دارند.[۱۰] علاوه بر این به‌گونه‌ای که در فصل نه اشاره کردیم، روابط ممکن است سبب شود تا مذاکره کنندگان اولویت‌های مشابهی داشته باشند، به دیگران توجه کنند و برای رسیدن به منافع طرف مقابل به آن‌ها کمک کنند و اعتماد پابرجایی را بین اعضای گروه به وجود آورند و آن را حفظ کنند.

خلاصه. وقتی سه گروه یا بیشتر به طور هم‌زمان در مذاکره شرکت می‌کنند پیچیدگی‌ها به پنج صورت افزایش می‌یابند. نخست این که در مذاکرات گروه‌های بیشتری شرکت دارند که این عامل تعداد سخنگویان، زمان لازم برای گفتگو کردن و نقش‌های مختلفی که گروه‌ها ایفا می‌کنند را افزایش می‌دهد. در مرحله‌ی دوم گروه‌های بیشتر موضوعات گوناگونی را به میز مذاکره می‌آورند و در موقعیت‌های مختلف در مذاکره حضور می‌یابند، بنابراین جنبه‌های مختلفی باید ارائه شوند و مورد بررسی قرار بگیرند. سوم، گروه‌ها از نظر اجتماعی پیچیده‌تر می‌شوند، معیارهای

اجتماعی به وجود می‌آیند که حضور اعضا، را تحت تأثیر قرار می‌دهند و ممکن است برای از بین بردن اختلاف‌ها و ایجاد هماهنگی فشارهای بیشتری وجود داشته باشد. چهارم این‌که مذاکرات از نظر شیوه‌ی کاری پیچیده‌تر می‌شود و گروه‌ها باید درباره‌ی فرآیند جدیدی مذاکره کنند که باعث می‌شود اعمال خود را به شیوه‌ی مؤثرتری هماهنگ کنند. درنهایت مذاکرات از لحاظ راهبردی پیچیده‌تر می‌شوند، چون طرفین باید حرکات و اعمال گروه‌های دیگر را بررسی کنند و ببینند که هر یک در مرحله‌ی بعدی چه کار می‌کنند. علاوه بر این با امکان وجود ائتلاف‌ها، این احتمال وجود دارد که تصمیم‌ها به وسیله‌ی اتفاق نظر جامع و فراگیری که درباره‌ی آن مذاکره شده است اتخاذ نشوند، بلکه گروه‌های فرعی که می‌توانند تصمیم و فرآیند تصمیم‌گیری را در کنترل خود درآورند این تصمیم‌ها را بگیرند.

گروه مؤثر چیست؟

مذاکرات گروه‌های چند جانبه ممکن است بسیار شبیه تصمیم‌گیری گروهی باشد، چون گروهی از شرکت کنندگان را دربر می‌گیرد که در وضعیتی که ممکن است طرفین اولویت‌های متفاوتی داشته باشند می‌کوشند به راه حل مشترکی دست یابند. در نتیجه درک مذاکره‌ی چند جانبه تا حدودی یعنی درک گرایش‌های یک گروه مؤثر. گروه بانفوذ و اعضای آن این کارها را انجام می‌دهند:

۱. **فرضیه‌ها و استنباط‌ها را بررسی می‌کنند.** در گروه‌های بانفوذ هر عضو فرضیه‌ها و استنباط‌های خود را آشکارا بیان می‌کند و آن‌ها را با دیگران بررسی می‌کند. فرضیه‌ها و استنباط‌های بررسی نشده می‌توانند نتایج بی‌پایه و اساسی را به‌وجود آورند و ناسازگاری با گروه‌های دیگر را افزایش دهند.

۲. **تمام اطلاعات مرتبط را با هم در میان می‌گذارند.** در مذاکره‌ی رقابتی گروه‌ها کمابیش به شیوه‌ای راهبردی از اطلاعات استفاده می‌کنند، اطلاعات کمی را با گروه‌های دیگر در میان می‌گذارند و

درعین حال سعی دارند اطلاعات بیشتری را از آن‌ها به دست آورند. در هر حال در گروه‌های مؤثر درمیان گذاشتن اطلاعات باید به صورتی که در مذاکرات تکمیلی است وجود داشته باشد: طرفین باید اطلاعات و چشم‌اندازهای خود را با دیگران در میان بگذارند تا اطلاعات موجود را برای گروه به بیشترین حد برسانند و بتوانند راه‌حلی پیدا کنند که منافع همه را دربربگیرد.

۳. **به منافع توجه دارند نه موقعیت‌ها.** این نکته مانند موردی است که در فصل سه بیان کردیم. تبادل نظرهای گروهی باید روش‌هایی را به‌کار ببرند که به جای موقعیت‌های تعیین شده، منافع اصلی اعضا را مشخص کنند. در میان گذاشتن اطلاعات، سؤال کردن و بررسی منافع و نیازهای اصلی سبب می‌شود تا گروه هر چه زودتر به یک راه‌حل دست یابد.

۴. **به صورت واضح و مشخص صحبت می‌کنند و از مثال‌ها استفاده می‌کنند.** گروه‌ها باید سعی کنند درباره‌ی رفتارها، افراد، مکان‌ها و واقعیت‌های مشخص به شیوه‌ای صریح و رک و راست صحبت کنند. کلی بافی‌ها می‌تواند سوءتفاهم و ابهام را به وجود آورد و سبب شود که نتوانند به راه حل دست یابند.

۵. **درباره‌ی لغات و مفاهیم مهم و کلیدی با هم موافقت می‌کنند.** وقتی افراد به طور واضح با هم صحبت می‌کنند، باید لغات اصلی یا مفاهیمی که ممکن است بخشی از قرارداد باشند را به‌طور کامل توضیح دهند و مشخص کنند. برای مثال اگر اعضای گروه موافقت کنند که تمام تصمیم‌ها با *اتفاق نظر* اتخاذ می‌شوند، همه باید درباره‌ی این‌که چه چیزی " اتفاق نظر " را در گروه به وجود می‌آورد برداشت یکسانی داشته باشند- اتفاق نظر می‌تواند با رأی‌گیری، حمایت عمومی بیشتر اعضا یا حمایت کلی تمام اعضای یک گروه ایجاد شود.

۶. **استدلال‌های ورای گفته‌ها، سؤال‌ها و جواب‌های یک شخص را توضیح می‌دهند.** این مورد به مورد سوم یعنی توجه به منافع مربوط می‌شود. افشای منافع مستلزم این است که درباره‌ی چیزی که برای ما مهم است آشکارا با طرف مقابل صحبت کنیم و بگوییم که چرا آن چیزها برای ما مهم هستند. افشای منافع با دادن اطلاعات کلی به طرف که به تصمیم‌گیری گروهی می‌انجامد سبب می‌شود تا آن‌ها بهتر بفهمند که ما چه می‌خواهیم و چرا آن را می‌خواهیم.

۷. **به شیوه‌ای آشکار با هر عضو گروه مخالفت می‌کنند.** این اصل با ایده‌ی اطلاعات کامل و معتبر سازگاری دارد. اگر گروه‌ها مخالفت خود را ابراز نکنند، اختلاف‌ها به صورت مخفی به وجود می‌آید که این در نهایت باعث می‌شود تا نتوانیم به اتفاق نظر برسیم یا برنامه‌ای به‌وجود آوریم که گروه ممکن است با آن موافقت کند.

۸. **حرف‌ها را می‌زنند سپس از دیگران می‌خواهند تا سؤال کنند و نظر بدهند.** نقطه‌نظرهای مختلف را نباید تنها برای مخالفت با دیگران بیان کرد، بلکه باید از دیگران بخواهیم تا نقطه نظرهای خود را بگویند. نظرخواهی و این‌که از دیگران بخواهیم تا سؤال کنند باعث می‌شود تا برداشت‌های خود را درباره‌ی منافع و نیازهای شما بیان کنند.

۹. **با کمک هم روش‌هایی را به وجود می‌آورند تا عدم توافق‌ها و راه‌حل‌ها را بررسی کنند.** تعیین این نکته برای اعضای گروه مهم است که آیا آن‌ها وضعیت‌های مشابه را به شیوه‌ای متفاوت برداشت می‌کنند، یا این‌که نتایج مختلفی را از همان اطلاعات به‌دست می‌آورند. برای این کار اعضای گروه باید حقایق و توضیح وقایع را تأیید کنند و دلایل مخالفت را مشخص کنند تا زودتر بتوانند مشکل را برطرف کنند. رئیس گروه، اعضایی که در این مخالفت شرکت ندارند یا یک میانجی بی‌طرف می‌تواند این مشکل را رفع کند.

۱۰. **درباره‌ی موضوعات غیر قابل بحث گفتگو می‌کنند.** گروه‌ها اغلب مجموعه موضوعاتی دارند که قابل بحث نیستند. این‌ها ممکن است اعضای گروهی باشند که کارها را به‌گونه‌ای که انتظار می‌رود انجام نداده‌اند یا رفتار خوبی ندارند و یا رفتار رئیس را مورد سؤال قرار داده‌اند و با وی مخالفت می‌کنند. به دست آوردن این موضوعات می‌تواند برای عمل کردن مؤثر گروه‌ها مفید باشد. یک روش این است که درباره‌ی غیرقابل بحث بودن معیار، قانون و یا مشکل مهم آشکارا صحبت کنیم و نتایج تلویحی گفتگو درباره‌ی آن موضوع را به طور واضح بیان کنیم.

۱۱. **به گفتگو تمرکز می‌کنند.** درحالی‌که در مذاکره باید به موضوعات گوناگونی رسیدگی کرد، طبیعی است که گفتگو بر سر موضوعات مختلف دور می‌زند و حتی درباره‌ی مطالبی صحبت می‌شود که از بحث خارج است یا به موضوع اصلی ارتباطی ندارد. مدیران گروه‌ها باید مطمئن شوند که گفتگو بر سر موضوعات اصلی باقی بماند تا نظر همه را درباره‌ی آن بشنوند. ایجاد یک دستور کاری و داشتن یک رئیس برای کنترل فرآیند می‌تواند این مسأله را تضمین کند.

۱۲. **حرف‌های پوچ و بی معنی نمی‌زنند یا حواس گروه را پرت نمی‌کنند.** سرگرمی‌ها، طعنه و کنایه، داستان‌های نامربوط و شوخی‌ها، حواس پرتی‌هایی هستند که باعث می‌شوند گروه کارها را انجام ندهد و به مذاکره توجه نداشته باشد. اگر چه بعضی از این رفتارها در گروه‌هایی که بین اعضای آن روابط بین شخصی مثبتی وجود دارد اجتناب ناپذیر است اما گروه بانفوذ می‌کوشد میزان آن را به کمترین حد برسانند.

۱۳. **از همه‌ی اعضا می‌خواهند تا در تمام مراحل مذاکره شرکت کنند.** همه‌ی اعضای گروه باید در تمام مراحل مذاکره‌ی گروهی شرکت کنند - اطلاعات مربوطه را با هم در میان بگذارند، به گروه کمک

کنند تا به یک راه‌حل برسند یا این‌که فرآیند را کنترل کنند تا گروه بتواند کار خود را به گونه‌ای مؤثرتر انجام دهد.

۱۴. **اطلاعات مربوط را با کسانی که عضو گروه نیستند مبادله می‌کنند.** اگر افراد غیر عضو به عنوان شخص ماهر یا کسانی که اطلاعات مهمی دارند به گروه دعوت شوند گروه بانفوذ باید ضوابط کاری را به این افراد بگوید و از آن‌ها بخواهند برای این‌که کار تا حد ممکن به‌گونه‌ای بدون اشکال انجام شود از ضوابط و رهنمودها پیروی کنند.

۱۵. **با اتفاق نظر تصمیم‌گیری می‌کنند.** گرچه همیشه نمی‌توان به اتفاق آراء تصمیم‌گیری کرد، اما گروه‌ها باید بکوشند تا جایی که ممکن است اتفاق نظر همه را به دست آورند. (همان‌گونه که پیش از این ذکر شد، این مسأله اهمیت دارد که تمام اعضای گروه درباره‌ی معنی "اتفاق‌نظر" نظر مشترکی داشته باشند).

۱۶. **کارهای خود را ارزیابی می‌کنند.** در نهایت گروه‌ها باید در بین تصمیم‌ها یا بررسی‌های عمده وقت بگذارند و اعمال و کارآیی‌های خود را ارزیابی کنند. عجیب این‌که گروه‌هایی که با هم خوب کار نمی‌کنند به ندرت وقت صرف می‌کنند و کارهای خود را می‌سنجند، شاید دلیل‌اش این است که اختلاف پیش بینی شده‌ای که ممکن است از گفتگو درباره‌ی سوء عملکرد پیش بیاید، بیشتر از خود عملکرد تهدید کننده است.[۱۱]

کنترل کردن مذاکرات چند جانبه

با توجه به پیچیدگی اضافی که در مذاکره‌ی چند جانبه ایجاد می‌شود بهترین راه روبه‌رو شدن با آن چیست؟ مذاکرات چند جانبه در سه مرحله‌ی اصلی شرح داده می‌شوند که عبارت‌اند از: مرحله‌ی پیش از مذاکره، مذاکره‌ی اصلی و رسیدن به توافق. در صحبت کردن درباره‌ی این سه

مرحله خواهیم گفت که مذاکره کننده در شرایط زیر باید چه کاری انجام دهد:

- وقتی شخص در مذاکره‌ی چند جانبه‌ی یکی از گروه‌هاست و می‌خواهد مطمئن شود موضوعات و منافع وی به شیوه‌ای آشکار در قرارداد نهایی ذکر خواهد شد.
- شخص می‌خواهد اطمینان یابد که گروه به یک قرارداد نهایی دسترسی پیدا کند که تا حد امکان از همه‌ی قراردادها بهتر باشد و ارزش بیشتری داشته باشد.
- شخص مسؤول کنترل مذاکره‌ی چند جانبه است و می‌خواهد مطمئن شود که به‌شیوه‌ای مؤثر به پیچیدگی‌های راهبردی و کاری رسیدگی خواهد شد.

مرحله‌ی پیش از مذاکره

در این مرحله ارتباط‌های عادی و غیر رسمی زیادی میان گروه‌ها برقرار می‌شود. آن‌ها می‌خواهند این موارد را بررسی کنند:

شرکت کننده‌ها. گروه‌ها باید درباره‌ی این‌که چه کسی قرار است به مذاکرات دعوت شود با هم اتفاق نظر داشته باشند. اگر گروه تازه‌کار باشد، پاسخ دادن به این سؤال ساده است. در هر حال بسیاری از مذاکرات بین‌المللی پیچیده، وقت زیادی می‌گذارند تا به این مسأله رسیدگی کنند که چه کسی تعیین خواهد شد و می‌تواند به جای دیگران صحبت کند. تصمیم‌گیری درباره‌ی شرکت کنندگان می‌تواند بر مبنای موارد زیر باشد:

- اگر می‌خواهیم معامله‌ای صورت بگیرد، چه کسانی باید در مذاکره شرکت داشته باشند (اعضای اصلی ائتلاف)؟
- چه کسانی در صورت بیرون رانده شدن از معامله می‌توانند آن را به‌هم بزنند (کسانی که حق وتو کردن را دارند)؟

- حضور چه کسی سبب خواهد شد که مذاکره کنندگان به اهداف خود برسند (اعضای ائتلاف مورد نظر)؟
- حضور چه کسی ممکن است مذاکره‌کنندگان را از رسیدن به اهداف خود باز دارد (اعضای اصلی ائتلاف که نمی‌گذارند گروه‌ها به اهداف خود برسند)؟
- چه کسی موقعیت‌اش با حضور بر سر میز مذاکره ارتقا خواهد یافت؟ (این مورد در گفتگوی بین فلسطینی‌ها و اسرائیلی‌ها در خاورمیانه و در مذاکرات صلح پاریس برای پایان دادن به جنگ ویتنام، وقتی ویت کنگ به عنوان یک گروه شناخته شده به مذاکره دعوت شده بود، یک موضوع اساسی بود).

ائتلاف‌ها. وجود ائتلاف‌ها پیش از شروع مذاکره یا تشکیل شدن آن‌ها برای جلسات گروه‌ها در آینده امری عادی است. طبیعی است که ائتلاف‌ها به این منظور تشکیل می‌شوند تا برنامه‌ی کاری خاصی را گسترش دهند یا آن را متوقف کنند.

تعیین موقعیت‌های اعضای گروه. اگر گروه از قبل ساختاری داشته باشد، موقعیت‌ها - رؤسا، افراد میانجی، نگه‌دارنده‌ی اسناد و مدارک و غیره - از پیش تعیین شده‌اند. اما اگر گروه پیش از این همدیگر را ملاقات نکرده باشند، طرفین ممکن است به دنبال موقعیت‌های اصلی و مناسب باشند. شاید افرادی بخواهند ریاست گروه را به عهده داشته باشند، فعالانه در مذاکرات شرکت کنند و یک برنامه‌ی کاری خاص را گسترش دهند. دیگران ممکن است بخواهند ساکت باشند و کسی به آن‌ها توجه نکند؛ افراد دیگری هم هستند که می‌خواهند نقش گروه سوم، مثل میانجی را داشته باشند. اعضای گروه می‌توانند نقش‌های متفاوتی را در گروه ایفا کنند. جدول ۱-۱۰ سه نقشی که اعضا می‌توانند داشته باشند را شرح می‌دهد. *نقش‌های کاری* که تصمیم‌گیری یا نتیجه‌گیری را در گروه به‌وجود می‌آورند. *نقش‌های ارتباطی* که روابط خوب را در میان اعضای گروه به وجود می‌آورد و آن را حفظ می‌کند و *نقش‌های مربوط به*

شخص که باعث می‌شود افراد اغلب به دلیل تأثیر گروهی، به عضو گروه خاصی توجه داشته باشند.

درک هزینه‌ها و پیامدهای توافق نداشتن. مذاکره کنندگان باید هزینه‌ها و پیامدهایی که در صورت عدم توافق گروه پیش می‌آید را دریابند. پیش‌تر در این کتاب در مذاکرات دو جانبه و گفتگو درباره‌ی BATNA (بهترین گزینه برای توافقی که مورد مذاکره قرار گرفته است) (فصل‌های دو و سه و چهار) این موضوع را به مذاکره کنندگان پیشنهاد کردیم. برای مثال فرض کنید که در یک شرکت تولید کننده‌ی رایانه گروهی از معاونین رئیس درباره‌ی این موضوع تصمیم می‌گیرند که در سال آینده چه نوع رایانه‌هایی و به چه تعداد از هر کدام باید تولید شود. برای این‌که تصمیم آن‌ها مؤثرتر باشد باید هنگام تصمیم‌گیری این موضوع را نیز در نظر داشته باشند که اگر نتوانستند در این مورد به توافق برسند چه اتفاقی می‌افتد. آیا شخص دیگری (برای مثال رئیس) پا در میانی می‌کند و برای آن‌ها تصمیم می‌گیرد؟ اگر اعضای گروه نتوانند به توافق برسند رئیس درباره‌ی آن‌ها چه احساسی خواهد داشت؟ آیا نتیجه‌ی این گرفتاری‌ها برای هر مذاکره کننده یکی است؟ بیشتر اوقات وضعیت این‌گونه نیست، کارمندان مختلف ارزش‌های متفاوتی دارند که به عدم توافق مربوط می‌شود. برای مثال اگر معاونین نتوانند به توافق برسند، رئیس ممکن است درباره‌ی مدل و تعداد دستگاه‌ها دستور بدهد به نسبت دپارتمان‌های بازاریابی یا فروش (که گذشته از آنچه صورت گرفته بود باید طرح بازاریابی یا شیوه‌ی کاری جدیدی را طراحی کنند) این مسأله هزینه‌ی بیشتری را برای دپارتمان‌های برنامه‌ریزی و تولید به همراه خواهد داشت (که باید تغییر داده شوند). اعضای گروهی که گرفتاری‌های کمتری دارند کمابیش قدرت بیشتری در مذاکره دارند زیرا به این‌که گروه در رابطه با عدم توافق به راه‌حل خاصی دست یابد اهمیتی نمی‌دهند.[۱۳] در نهایت آیا اعضای گروه می‌توانند برای برقراری توافق یا عدم توافق به یک صورت حق انتخاب داشته باشند؟ شواهد نشان می‌دهد که مذاکره کنندگان بیشتر به گرایش‌های ادراکی توجه دارند که باعث می‌شود فکر کنند که بهتر از بقیه هستند (به فصل پنج رجوع کنید)، انتخاب‌های آن‌ها از دیگران بهتر

است، نسبت به دیگران بهتر می‌توانند به نتایج و خواسته‌های خود دسترسی داشته باشند و می‌توانند نتایج خود را بهتر به وجود آورند.[۱۴] این گرایش‌ها در مذاکرات چندجانبه با بیشتر کردن احساس قدرت مذاکره‌کنندگان و توانایی برنده شدن آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و باعث می‌شود فکرکنند گزینه‌ی عدم توافق از آنچه در واقع به نظر می‌رسد بهتر است. بررسی واقعیت‌ها با دیگران در کنترل کردن این گرایش‌ها اهمیت دارد.

جدول ۱-۱۰- نقش‌هایی که اغلب بوسیله‌ی اعضای یک گروه ایفا می‌شوند.

نقش‌های کاری	*نقش‌های ارتباطی*	*نقش‌های مربوط به شخص*
شروع کردن کار / پیشنهاد دادن - پیشنهاد طرح‌های جدید	تشویق کردن- طرفداری از دیگران کمک‌ها و نظرات آن‌ها	جلوگیری کردن- منفی عمل‌کردن، مخالفت دائم با دیگران
اطلاعات خواستن - پرسیدن نظرات دیگران.	ایجاد سازگاری – برطرف‌کردن اختلاف‌ها، به وجود آوردن اتحاد و هماهنگی بین گروه‌ها	کسانی که می‌خواهند مورد توجه قرار بگیرند- این افراد می‌خواهند همه‌ی گروه به آن‌ها توجه داشته باشند و هویت آن‌ها را تأیید کنند.
نظرخواهی- سؤال کردن درباره نظرات و قضاوت‌های دیگران	سازش - تغییر موقعیت یک شخص برای پیدا کردن یک نظر حد متوسط بین افراد	حکم فرمایی- صحبت کردن دائم، مسلط شدن بر گفتگوها، استفاده از گروه برای دستیابی به منافع ترجیحی
شرح دادن جزییات - توضیح دادن موضوع به طور مفصل،	برقرار کننده‌ی تعادل- تشویق به شرکت کردن کسانی که کم حرف می‌زنند، جلوگیری از زیاد صحبت کردن دیگران	جلوگیری کردن- ساکت ماندن، جلوگیری از کمک‌ها و یاری‌ها درباره‌ی موضوعات کاری یا ارتباطی
ارزیابی کردن- قضاوت درباره‌ی مطالب	تنظیم معیار- خواستن یا ارائه‌ی معیارهایی برای قضاوت درباره‌ی کارآیی گروه	
هماهنگ کردن- کنار هم گذاشتن نظراتی که از سوی دیگران بیان شده است.		
ایجاد اشتیاق- به‌وجود آوردن شور و هیجان درباره‌ی موضوع مورد بحث		

منبع: مبتنی بر نوشته‌های بن، ک. د و شیتز پ.[1] سال ۱۹۴۸. نقش‌های کلیدی اعضای گروه موضوعات اجتماعی و روزانه‌ی ۴، صفحات ۴۹-۴۱

1. Bemme, K.D & Sheats. P.

آگاهی درباره‌ی موضوعات و ایجاد برنامه‌ی کاری. گروه‌ها وقت زیادی را صرف می‌کنند تا با موضوعات آشنایی پیدا کنند، اطلاعات به‌دست آورند و سعی کنند منافع یکدیگر را دریابند. آن‌ها همچنین وقت می‌گذارند و یک دستور کاری ایجاد می‌کنند. درباره‌ی این‌که چرا برنامه‌ی کاری می‌تواند عامل مؤثری در تصمیم‌گیری باشد، دلایل بی‌شماری وجود دارد:

- موضوعاتی که قرار است مورد گفتگو قرار بگیرند را ایجاد می‌کند.
- همچنین باتوجه به ساختار موضوع می‌تواند تعیین کند که چگونه بیان می‌شود (به موضوع تشکیل ساختار در فصل پنج رجوع کنید).
- برنامه‌ی کاری می‌تواند ترتیب گفتگو درباره‌ی موضوعات را مشخص کند.
- در برنامه‌ی کاری می‌توان با تنها افزودن موضوعات فرآیندی (مثل قوانین تصمیم‌گیری، معیارهای گفتگو، نقش اعضا، مسیر حرکت مذاکره) و نیز موضوعات اصلی درباره‌ی این موارد صحبت کرد.
- برنامه‌ی کاری محدودیت‌های زمانی را برای موضوعات متعدد مشخص می‌کند، از این رو می‌توان اهمیت موضوعات را تشخیص داد.

علاوه بر ایجاد یک دستورکاری، گروه‌هایی که در فرآیند مذاکره شرکت دارند، ممکن است موافقت کنند تا از مجموعه قوانین اصولی نیز پیروی کنند- برای مثال در طول مذاکره مراقب رفتار خود باشند. طرح برقراری ارتباط یکی از راه‌های مسلمی است که از طریق آن می‌توان روابط گروهی مؤثری به وجود آورد. جدول ۲-۱۰ چهار شرط اصلی و مراحل اساسی را در این راستا بررسی می‌کند.[۱۵]

مرحله‌ی رسمی مذاکره - کنترل فرآیند کاری گروه و نتیجه‌ی آن

بیشتر فرآیند مذاکره‌ی چند جانبه، ترکیبی است از فعالیت‌های تصمیم‌گیری گروهی، مذاکره‌ی دو جانبه و به وجود آوردن ائتلاف که در قسمت‌های قبلی این فصل بررسی شد. فرآیند مذاکره‌ی چند جانبه، اطلاعات ما درباره‌ی شیوه‌ی تشکیل ساختار گفتگوی گروهی برای به‌دست‌آوردن نتیجه‌ی بهتر و تأیید شده را نیز دربرمی‌گیرد. روش‌هایی که در زیر شرح داده شده است گرفتن تصمیم گروهی خوب را تضمین می‌کند.

رئیس خوبی را انتخاب کنید. وقتی برای همه‌ی شرکت کنندگان مشخص باشد که چه کسی ریاست مذاکره را به عهده دارد و مشکلات را برطرف می‌کند، مذاکرات چند جانبه به خوبی پیش خواهد رفت. این مسؤولیت را اغلب شخصی به عهده می‌گیرد که به مذاکره علاقه‌مند است، اما اگر ریاست به عهده‌ی عضو بی‌طرفی باشد که بتواند کارهای زیر را انجام دهد مذاکره بسیار آسان می‌شود. طرفین در شرایط مناسب باید رئیسی را انتخاب کنند که در نتایج خاصی که از مذاکره به‌دست می‌آید سهم کمی داشته باشد، ولی نسبت به برقراری مذاکره‌ی آزاد و منصفانه متعهد باشد. در این صورت رئیس به عنوان شخص سومی است که در هیچ منافع خاص سهمی ندارد، اما می‌خواهد مطمئن شود که گروه در جهت به دست آوردن بهترین نتیجه‌ی ممکن کار می‌کند. در واقع رئیس اغلب از میان گروه‌های علاقه‌مند انتخاب می‌شود. به‌یاد داشته باشید که اگر رئیس هم موقعیت یا نتیجه‌ی خاصی را بخواهد نمی‌تواند بی‌طرفانه رفتار کند، چون اگر بخواهد درباره‌ی موضوعات به راه حلی دست یابد، برای رسیدن به آن و آسان کردن فرآیند مذاکره باید بی‌طرفی خود را تاحدی حفظ کند (درباره‌ی راه‌حل‌های سازنده برای رفتار کردن به عنوان رئیس مذاکره‌ی چند جانبه مطلب خواندنی ۱-۱۰ را بخوانید).

جدول ۲-۱- طرح برقراری ارتباط و شرایط ایجاد رابطه

چهار شرط	حالت فرآیند
۱. آیا می‌توانیم گفتگوی سازنده‌ای داشته باشیم؟	به روابط متعهد بمانید- نشان دهید که آماده‌اید بر روی مشکل کار کنید و این کار ارزش‌اش را دارد. اعتماد طرف مقابل را بیشتر کنید – سعی کنید کاری نکنید که طرف مقابل حالت دفاعی به‌خود بگیرد، به نقطه‌نظرهای او توجه کنید.
۲. آیا گفتگوی ما می‌تواند به اندازه‌ی کافی سازنده باشد و دیدگاه طرف مقابل را عوض کند؟	گفتگو را به یک موضوع محدود کنید- هر بار موضوع را به صورتی مشخص کنید که تهدیدآمیز نباشد. بی طرفی خود را در برابر موضع‌گیری شخص اعلام کنید- از کلمه‌ها، اصطلاحات یا توضیحاتی استفاده نکنید که باعث شود شخص حالت دفاعی به خود بگیرد.
۳. آیا می‌توانیم چشم اندازهای یکدیگر را درک کنیم و به آن‌ها توجه کنیم؟	هرچشم‌انداز را توضیح دهید و آن را تکرار کنید- برداشت و احساس خود را به طرف مقابل بگویید و درباره‌ی پیامدهای طولانی مدت آن صحبت کنید.
۴. آیا می‌توانیم متعهد بمانیم که پیشرفت کنیم؟	رفتار خود را عوض کنید- تصمیم بگیرید که هرکدام از شما نباید یک نوع رفتار داشته باشد. موضوع را پی‌گیری کنید- برای کنترل کردن پیشرفت راه‌هایی را تعیین کنید.

منبع: ف. لو فاستو و س. لارسون[1]*، وقتی گروه‌ها خوب کار می‌کنند (Thousand Oaks، کانادا، انتشارات Sage سال ۲۰۰۱)، صفحه‌ی ۵۱*

مطلب خواندنی ۲.۱

ریاست مذاکره‌ی چند جانبه را به عهده داشتن

مدیران مذاکرات چند جانبه باید دقت کنند که فرآیند مذاکره گروهی را به‌دقت کنترل کنند و به طور مستقیم به دستاوردهای آن دسترسی نداشته باشند. وقتی گروه می‌خواهد به اتفاق آراء تصمیم گیری کند، رئیس باید

1. F. LoFasto & C. Larson

پیوسته کار گروه را تحت نظر بگیرد. موارد زیر نشان می‌دهند که چگونه باید ریاست مذاکره‌ی چند جانبه را به شیوه‌ای مؤثر به عهده گرفت:

- درباره‌ی مسؤولیتی که به عنوان رئیس به عهده دارید آشکارا و به‌وضوح توضیح بدهید. بگویید که فقط به این دلیل آن‌جا هستید که فرآیند مذاکره را کنترل کنید و گروه نتیجه را مشخص خواهد کرد.
- بر اساس موضوعات، اولویت‌ها و نکات مورد علاقه‌ی گروه یک برنامه‌ی کاری را ترتیب دهید. دقت کنید که پیش از شروع کار شما، گروه این امکان را داشته باشد تا دستور کاری را مورد بحث قرار دهد، تغییر دهد یا آن را مورد سؤال قرار بدهد.
- مقدمات تدارکاتی را به وجود آورید که مذاکرات را پیشرفت می‌دهند. آیا وضعیت اتاق برای یک مذاکره‌ی سازنده مؤثر است؟ تابلوی اعلانات یا پروژکتوری را درون اتاق بگذارید و اطلاعات را روی آن نمایش دهید. بسیاری از مذاکره کنندگان دوست دارند تا موضوعات، پیشنهادها و اطلاعات دیگر را در طول مذاکره به شیوه‌ای عادی ببینند.
- ضوابط کاری لازم را مشخص کنید یا بگذارید طرف دیگر آن‌ها را پیشنهاد کند. گروه تا چه زمانی ملاقات خواهد داشت؟ نتیجه‌ی نهایی که از این مذاکرات انتظار دارید چیست؟ آیا صورت‌جلسه تهیه خواهد شد؟ آیا زمان استراحتی برای گروه وجود دارد؟ مذاکره در کجا برگزار می‌شود؟ اعضای گروه کی و به چه صورتی می‌توانند با نهادهای خود مشورت کنند؟
- معیارهای تصمیم‌گیری و قوانین را ایجاد و بررسی کنید. برای آنچه گروه‌ها آن را توافقی منصفانه و منطقی درنظر می‌گیرند معیاری مشخص کنید. چه ملاکی منصفانه، منطقی و مؤثر بودن یک راه حل خاص را ارزیابی می‌کند؟ در نهایت، گروه برای دستیابی به توافق چگونه تصمیم خواهد گرفت؟
- به اعضا اطمینان دهید که امکان بیان اظهارات مقدماتی یا راه‌های دیگری که به وسیله‌ی آن بتوانند موضوعات شخصی و نکات مورد نظر

خود را در مذاکره مطرح کنند وجود دارد. به آن‌ها بگویید که وقتی با موضوعات آشنا شدند می‌توانند درباره‌ی مسائل گوناگون به صورتی مشابه تصمیم بگیرند. این کار به جای این‌که آن‌ها را وادار کند تا با هر موضوع شخصی موافقت کنند سبب می‌شود موضوعات را عوض کنند.

- سعی کنید در مذاکرات تعادل برقرار کنید. مطمئن شوید که امکان صحبت کردن برای اعضا وجود داشته باشد و افرادی که زیاد صحبت می‌کنند بر مذاکرات چیره نشوند تا باعث شود افراد کم حرف ساکت شوند و کناره‌گیری کنند. از افراد پر حرف بخواهید کم صحبت کنند و از کسانی که کمتر حرف می‌زنند دعوت کنید نظرات خود را بیان کنند. اغلب وقتی گروه به توافق یا اتفاق نظر می‌رسد، بعضی از افراد کمتر در این اتفاق نظر شرکت می‌کنند. ببینید که آن‌ها به این دلیل که فکر می‌کنند نظرات‌شان مهم یا به صرفه نیست از مذاکرات کناره‌گیری نکرده باشند و فقط تصمیم گرفته‌اند در این مرحله شرکت نکنند.
- به موارد مشترک و مورد علاقه گوش دهید. مردم را تشویق کنید که علاقه‌مندی‌های خود را بیان کنند، شما هم علاقه‌مندی‌های خود را نشان دهید و از آن‌ها بخواهید تا تنها درباره‌ی چیزی که می‌خواهند صحبت نکنند، بلکه بگویند چرا آن را می‌خواهند. به اولویت‌ها و نکات مورد توجه گوش دهید. وقتی که موضوعات و نکات مورد علاقه مشخص شدند گزینه‌ها را ایجاد کنید. برای این کار و نیز ارزیابی گزینه‌ها از روش‌های مشکل‌گشایی و شیوه‌های دیگر تصمیم‌گیری گروهی استفاده کنید.
- اطلاعات اضافی (مثل بررسی‌ها، گزارش‌ها، آمار، وقایع و شواهد افراد ماهر) که موضوعات و نکات مورد توجه را مشخص می‌کنند را بیان کنید. برای ثابت کردن ادعاهای خود اطلاعاتی را به کار برید که انکار ناپذیر باشند (اما از پرداختن به بازجویی‌های پرخاش‌گرانه که بی‌طرفی شما را به خطر می‌اندازد خودداری کنید).

○ وقتی گفتگوها از موضوع اصلی خارج شوند، حالت مبهمی پیدا کنند یا نگران کننده باشند. موقعیت گروه را از دید خود اعلام کنید. بگویید که چه کاری انجام شده است و چه کار دیگری باید انجام شود. خلاصه کردن موضوع و بیان کردن آن به شیوه‌ای دیگر باعث می‌شود تا گروه واقعیت را درک کند و به کار ادامه دهد.

از برنامه‌ی کاری استفاده کنید و ساختار آن را دوباره تشکیل دهید. یکی از راه‌های اساسی برای کنترل روند و مسیر مذاکرات این است که آن را با توجه به دستور کاری انجام دهیم. ممکن است رئیس یا اعضای مذاکره، دستورکاری را ارائه دهند و آن را تنظیم کنند. برنامه‌ی کاری، ساختار یا هماهنگی‌های والایی را برای گفتگو به وجود می‌آورد. دستور جلسه برای افرادی که قدرت کمی دارند، ابزاری است که از طریق آن موضوعات را برای همه بیان کنند و آن‌ها را مورد توجه قرار دهند، با این تصورکه می‌توانند موضوعات را در دستور کاری قرار دهند. درهرحال شیوه‌ی ایجاد این دستور کاری (از طریق اتفاق نظرهای دسته‌جمعی در آغاز جلسه یا به‌وسیله‌ی یک شخص پیش از شروع مذاکرات) و این‌که چه کسی آن را به وجود می‌آورد بر روند مذاکره تأثیر زیادی دارد. تا زمانی که اعضای گروه نتوانند شخص ارائه دهنده‌ی برنامه‌ی کاری پیش دستانه را به آسانی مورد سؤال قرار بدهند، برنامه‌ی کاری بررسی نخواهد شد و بنابراین گفتگوی ضمنی و حالت ساختار به آن شکل همچنان رواج خواهد داشت. مذاکره‌کنندگان شرکت‌کننده در مذاکره‌ی چند جانبه‌ای که از قبل یک برنامه‌ی کاری غیر قابل قبولی برای آن ایجاد شده است، باید پیش از این برای مذاکره کنندگان دیگر مشخص کنند که از نظر آن‌ها برنامه‌ی کاری قابل بررسی است. به بیان دیگر مطمئن شوید که اصلاحات در برنامه‌ی کاری خود بخشی از دستور جلسه باشند.

اگر چه دستور جلسه، ساختار لازم را به یک مذاکره‌ی پیچیده اضافه می‌کند، اما ممکن است خود به خود موضوعات مرتبط را از هم جدا کند؛ در نتیجه به جای این‌که به صورت پیوسته یا مبادله شده درباره‌ی مسائل گفتگو شود تا عامل اصلی را مورد توجه قرار دهند، ممکن است به

صورتی جداگانه مورد بررسی قرار بگیرند. گروه‌هایی که از دستور کاری استفاده می‌کنند باید به ساختار ضمنی که تحمیل می‌کند دقت کنند و درصورتی که پیکربندی مجدد آن ایجاد توافق تکمیلی را که مبتنی بر اتفاق‌نظر همه باشد آسان می‌کند ممکن است بخواهند ساختار آن را دوباره تشکیل دهند یا مورد سؤال قرار بدهند.

اطلاعات و چشم اندازهای گوناگونی را فراهم کنید. سومین روش آسان کردن مذاکره این است که مطمئن شویم گروه تنوع گسترده‌ای از چشم اندازها و اطلاعات متفاوت را درباره‌ی کار دریافت کند. چون ماهیت اطلاعات باتوجه به کار گروه عوض می‌شود – برای مثال طرح و انجام دادن یک مبادله، یافتن بهترین راه‌حل برای یک مشکل و راه حلی که فقط از لحاظ سیاسی برای نهادهای مختلف قابل پذیرش باشد- تعیین این‌که چه اطلاعاتی مهم است و اطمینان از این‌که گروه به آن دستیابی پیدا می‌کند کار دشواری است. در صورتی می‌توان از این موضوع مطمئن شد که بدانیم شرکت کننده‌ها نظرات همدیگر را می‌شنوند.

اگر رئیسی وجود داشته باشد او می‌تواند مطمئن شود که گروه اطلاعاتی را از هر عضو دریافت می‌کند و این امکان برای نهادها و سهام داران مختلف وجود دارد که اطلاعات را از طریق نظرات کتبی یا دادن گواهی آشکار در مقابل تمام اعضای گروه فراهم کنند و گزارش‌ها، مدارک یا تحلیل‌های آماری مربوط نیز جمع آوری می‌شوند و مورد بحث قرار می‌گیرند. چهار مرحله‌ی کلیدی وجود دارد که رئیس می‌تواند با اجرای آن‌ها یک توافق دوستانه را درباره‌ی گروه تضمین کند:

۱. **پیش از صحبت کردن حواس خود را جمع کنید و آرامش خود را حفظ کنید.** از احساساتی شدن و عجولانه رفتار کردن خودداری کنید و به جای آن استدلال‌های منطقی را به کار ببرید.

۲. **سعی کنید موقعیت طرف مقابل را دریابید.** در فصل‌های شش و نه برای فهمیدن منظور شخص دیگر روش‌هایی مثل گوش دادن،

واکنش نشان دادن و قرار دادن خود به جای طرف مقابل را توضیح دادیم.

۳. **به روش‌هایی فکر کنید که از طریق آن هر دوی شما می‌توانید برنده شوید.**

۴. **میزان اهمیت این موضوع را برای خود در نظر بگیرید.** آیا این موضوع در مذاکره برای شما خیلی مهم است؟ آیا می‌توانید از تمام، یا بخشی از موقعیت خود چشم‌پوشی کنید تا در جاهای دیگر منافعی به دست آورید؟

۵. **به خاطر داشته باشید که در آینده شاید مجبور شوید با این افراد کار کنید.** حتی از روی عصبانیت یا ناکامی روش‌هایی را به کار نبرید که باعث شود در آینده از مذاکره‌ی خود پشیمان شوید.[۱۶]

تمام اطلاعات موجود را در نظر بگیرید. یکی از راه‌های اطمینان از این‌که گروه درباره‌ی تمام اطلاعات موجود مذاکره می‌کند این است که معیارهای گفتگو یعنی روش در میان گذاشتن و ارزیابی اطلاعات ارائه داده شده به‌وسیله‌ی گروه را مورد بررسی قرار دهید.[۱۷]

اگر چه بسیاری تمایل دارند این کار را انجام دهند. اما گروه‌ها به ندرت معیارهای گفتگویی که پی‌گیری خواهند کرد را از قبل درنظر می‌گیرند. معیارهای گروهی بی‌شماری ممکن است به گفتگوی مؤثر آسیب برسانند. این معیارها عبارت‌اند از:

- *بی میلی نسبت به تحمل چشم اندازها و نقطه نظرهای متضاد.* یک یا چند عضو گروه تضاد و کشمکش را دوست ندارند، از این می‌ترسند که نتوان آن را کنترل کرد یا ناسازگاری را عامل زیان آوری برای پیوستگی گروه می‌بینند. اما چنان که در بالا اشاره کردیم، عدم وجود ناسازگاری نیز می‌تواند تصمیم‌های مصیبت باری را به همراه داشته باشد.
- وجود *نداشتن راهی برای کم کردن گفتگوهای عاطفی.* تا زمانی که بتوان موضوعی را بیان کرد، عصبانیت، ناکامی یا ناخشنودی

می‌توانند با موضوعات اساسی ادغام شوند و تلاش‌های گروه را از بین ببرند. گرچه بسیاری از متون مذاکره‌ای نشان می‌دهد که مذاکره‌کنندگان باید همیشه آرام باشند و رفتاری منطقی داشته باشند، انجام دادن چنین کاری برای بشر امکان ندارد. هر چه گروه‌ها بیشتر به یک موضوع خاص اهمیت بدهند و روی آن وقت بگذارند، احساسات آن‌ها بیشتر جریحه‌دار می‌شود. برای این‌که طرفین بتوانند احساسات خود را به شیوه‌ای مؤثر بیان کنند، باید روش‌هایی وجود داشته باشد.

- *آمادگی نداشتن هنگام شرکت در جلسه.* متأسفانه آماده شدن در جلسه یا به معنی این است که به‌هیچ‌وجه برای آن آمادگی نداشته‌ایم یا فقط موقعیت خود را تطبیق داده‌ایم. اگر بخواهیم به موقعیت دیگران توجه کنیم یا به منافع و اولویت‌های اساسی دسترسی داشته باشیم، باید خود را به طور کامل برای جلسات آماده کنیم.

ممکن است راهبردهای بسیاری به‌کار روند که هر کدام از این سه معیار مخرب بالقوه‌ی مذاکره را کنترل کنند. روش ایجاد و مبادله‌ی نظرات به‌وسیله‌ی گروه‌ها باید به‌گونه‌ای باشد که بتوان آن‌ها را به صورت کامل شناسایی کرد و این امکان برای همه وجود داشته باشد که اطلاعاتی به‌دست آورند، همچنین از چالش‌ها و احساسات ویرانگر جلوگیری کنند. روش‌های تصمیم‌گیری و گردهمایی‌های گروهی بی‌شمار برای برطرف کردن مشکلات، اغلب رسیدن به این هدف را ممکن می‌سازند و عبارت‌اند از:

روش دلفی، رئیس جلسه، پرسش‌نامه‌ای را تنظیم می‌کند و برای به‌دست‌آوردن اطلاعات آن را به گروه‌ها می‌دهد. گروه‌ها با فراهم آوردن اطلاعات، پرسش‌نامه را دوباره به رئیس جلسه می‌دهند. سپس رئیس پس از خلاصه کردن اطلاعات پرسشنامه را به‌طور مجدد به گروه‌ها می‌دهد و آنان با ارزیابی گزارش و ارائه‌ی اطلاعات بیشتر آن را دوباره به رئیس باز

می‌گردانند. با چند دور گشتن سؤالاتی که رئیس جلسه آن‌ها را جمع‌آوری کرده است گروه‌ها می‌توانند اطلاعات زیادی را مبادله کنند و دیدگاه‌های مختلفی را با هم در میان بگذارند.

برطرف کردن مشکلات به صورت گروهی. در برطرف کردن گروهی مشکلات از گروه‌ها می‌خواهند که مشکلی را شناسایی کنند و بعد تا جایی که ممکن است راه‌حل‌هایی را ایجاد می‌کنند و با هیچ کدام از آن‌ها مخالفت نمی‌کنند. بسیاری از این راه‌حل‌ها ممکن است غیر واقعی یا غیرعملی باشند، اما هدف این است که تعداد زیادی از راه حل‌های بالقوه را ارائه دهیم و در ارائه‌ی آن‌ها تا جایی که ممکن است خلاق باشیم. برطرف کردن گروهی مشکلات تنوع گسترده‌تری از راه‌حل‌ها را که در حالت عادی ممکن است وجود داشته باشند، ایجاد می‌کند چون به جای دعوت از گروه اقلیتی که خواسته‌های خود را آشکارا اعلام می‌کنند، از همه می‌خواهد، در این برطرف سازی گروهی شرکت کنند. مطلب خواندنی ۲-۱۰ فهرستی از قوانین اصلی را ارائه می‌دهد که باید در برطرف کردن مشکلات به صورت گروهی به‌کار روند.

مطلب خواندنی ۲. ۱۰

قوانین برطرف کردن مشکلات به صورت گروهی

- **هیچ انتقادی پذیرفته نیست.** هیچ عضو دیگری نمی‌تواند درباره‌ی خوب یا بد بودن یک طرح حرفی بزند.
- **تنها برای توضیح درباره‌ی یک نظر می‌توان سؤال کرد.**
- **آزادانه حرف زدن نوعی امتیاز است.** طرح‌های افراطی و در هم و برهم محترم هستند و حتی ممکن است سبب شوند اعضای گروه نظرات دیگری بدهند. درباره‌ی خوب، بد، مسخره یا واقع‌بینانه بودن نظری که می‌دهید نگران نباشید، فقط آن را بیان کنید.

○ **به دنبال طرح‌های بیشتر باشید.** هر چه نظرات بیشتری از اعضای گروه به دست آورید، تلاش گروه بهتر خواهد بود.

○ **نظرات را ترکیب کنید و بهتر کنید.** اگر روی نظرات دیگران کار کنیم، این کار بی‌تردید بهتر خواهد بود.

منبع: س. س. منز، کریستوفر پ. نک، جیمز منکوسو و ک. پ. منز[1]، فقط برای اعضای گروه (نیویورک: آماکوم[2]، سال ۱۹۹۷)، صفحه‌ی ۱۳۵

روش گروهی اسمی. روش گروهی اسمی اغلب از روش برطرف کردن مشکلات به صورت گروهی پیروی می‌کند. وقتی که فهرست راه‌حل‌های حاصل از گردهمایی گروهی ایجاد شد، اعضای گروه می‌توانند گزینه‌ها را از نظر میزانی که هر یک از آن‌ها مشکل را برطرف می‌کنند بسنجند و ارزیابی کنند. رئیس گروه، این ارزیابی‌ها را جمع آوری و ثبت می‌کند تا هر یک از اعضای گروه بتوانند گزینه‌ها را ارزیابی کنند و به آن‌هایی که از همه مؤثرتر هستند رأی دهند.[۱۸]

مخالفت‌ها را به شیوه ای مؤثر کنترل کنید. همان‌گونه که در قسمت‌های دیگر این بخش گفته شد، گروه‌ها برای برطرف کردن مشکل باید طرح‌ها و راه‌حل‌های بسیاری را به وجود آورند- که اغلب ناسازگاری را ایجاد می‌کند- در عین حال نباید بگذارند که این ناسازگاری روند اطلاعات را به هم بزند یا دشمنی شخصی به وجود آورد. اگر این کار به خوبی انجام شود ناسازگاری یک بخش عادی زندگی گروهی خواهد بود که توانایی گروه‌ها برای تکمیل کارها، کار کردن با یکدیگر و حفظ کردن روابط را افزایش می‌دهد. برعکس وقتی این کار به خوبی انجام نشود، ناسازگاری به‌گونه‌ای فعال تمام فرآیندها را مختل خواهد کرد. یک تحقیق، توسعه و کنترل ناسازگاری را با گذشت زمان در گروه‌های کاری با عملکرد بالا بررسی کرد. نویسندگان سه نوع ناسازگاری‌های عادی را در گروه‌های کاری بررسی کردند که عبارت‌اند از: مخالفت‌های ارتباطی (ناسازگاری‌های بین

1. C. C. Manz, Christopher P. Neck, James Mancuso & K. P. Manz
2. AMACOM

شخصی بین اعضای گروه و احساس کدورت، اختلاف‌نظر، رنج و عذاب، ناکامی و تنفر)؛ ناسازگاری‌های کاری (آگاهی از اختلاف نظرها درباره‌ی کار گروه) و ناسازگاری‌ها درباره‌ی فرآیند کار (آگاهی از مناقشات کاری درباره‌ی این‌که فرآیند کاری چگونه پیش می‌رود، مسؤولیت انجام دادن هر کار به عهده‌ی چه کسی است، چه مقدار از نتایج به دست آمده به شخص تعلق دارد و غیره). گروه‌های کاری که عملکرد بالایی داشتند، با سطوح ناسازگاری فرآیند کاری رو به افزایش اما پایین، ناسازگاری‌های ارتباطی سطح پایین که در آخرین فرصت زیاد می‌شدند و سطوح حد متوسط ناسازگاری‌های کاری در بین روابط متقابل مشخص می‌شدند. گروه‌هایی که این ناسازگاری عادی را به وجود می‌آوردند در میان اعضای گروه نظام‌های ارزش کاری مشابهی داشتند که از قبل ایجاد شده بود، از اعتماد و احترام بالایی برخوردار بودند و در طول مراحل میانی روابط متقابل معیارهای گفتگوی آزادی داشتند که در ارتباط با ناسازگاری بود.[۱۹]

قوانین تصمیم‌گیری را بررسی و کنترل کنید. علاوه بر بررسی معیارهای گفتگو و کنترل مؤثر فرآیند ناسازگاری، گروه‌ها باید معیارهای تصمیم‌گیری - یعنی روشی که گروه درباره‌ی انجام دادن کارها تصمیم‌می‌گیرد- را نیز کنترل کنند. در گروه‌های تصمیم گیرنده نظری که از همه مهم‌تر است این است که فرض کنیم رأی با اکثریت است و در بعضی از موارد در میان تمام اعضا رأی‌گیری انجام دهیم با این فرض که هر توافقی که بیش از پنجاه درصد آراء را به دست آورد انتخاب خواهد شد. واضح است که این تنها راه حل نیست. گروه‌ها می‌توانند با نظارت یک شخص؛ حکومت بعضی از توانگران (که در آن گروه ائتلاف، اقلیت حاکم تصمیم می‌گیرد)؛ اکثریت ساده (که یک فرد بیشتر از نصف گروه تصمیم می‌گیرد)؛ دو سوم اکثریت؛ تا حدی موافق (که در آن بیشتر اعضا موافق هستند و کسانی که موافق نیستند اعتراضی نشان نمی‌دهند) و اتفاق آرای واقعی (که در آن همه موافق هستند) تصمیم‌گیری کنند. تعیین قانون تصمیم‌گیری گروه پیش از آغاز بحث و بررسی‌ها نیز فرآیند کاری آن را به‌گونه‌ای چشمگیر تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای مثال اگر گروه اکثریت

تصمیم‌گیری را در یک گروه پنج نفره انجام دهد، باید فقط سه نفر موافقت کنند. بنابراین در طول یک جلسه یا حتی پیش از آن هر سه نفر می‌توانند با هم ائتلافی را تشکیل دهند. در مقابل اگر قانون تصمیم‌گیری با اتفاق نظر ایجاد شود، گروه‌ها باید جلسه تشکیل دهند و مطمئن شوند که منافع همه‌ی آن‌ها ذکر شده، مورد بحث قرار گرفته و در تصمیم‌گیری گروهی گنجانده شده است. تشخیص ضروری بودن راهبرد ایجاد ائتلاف یا در میان گذاشتن کامل موقعیت‌ها و منافع و چاره‌جویی، به راه‌حل‌های متفاوتی نیاز دارد.[۲۰]

برای به دست آوردن توافق نهایی تلاش کنید. در نهایت اگر هدف، به دست آوردن راه حلی باشد که همه درباره‌ی آن اتفاق نظر دارند یا بهترین راه‌حل است، گروه‌ها نباید سعی کنند آن را یک‌باره به دست آورند، بلکه باید برای دستیابی اولین توافق تلاش کنند که می‌توان آن را بررسی کرد و ترفیع داد. چنان که گفتیم پیچیدگی اضافی مذاکرات چندجانبه، پیچیدگی وقایع، احتمال فروپاشی گفتگوها و احتمال این‌که گروه‌ها در مذاکرات (به خاطر حرکت‌های رقابتی، نتیجه‌گیری‌های ناظرین یا حرکت‌های نهادها) بیشتر موقعیت مذاکره کننده را افزایش می‌دهد. با توجه به این شرایط دستیابی به اتفاق نظر واقعی در میان گروه‌ها، حتی اگر چنین راه‌حل توافقی وجود داشته باشد دشوارتر خواهد بود. در نتیجه اغلب بهتر است که هدف معقولانه‌تری را به این شیوه برای مذاکرات تنظیم کنیم: به توافق ابتدایی یا اتفاق نظر موقتی برسیم که پس از آن از طریق " مذاکره " و با استفاده کردن از اولین توافق به عنوان ترازی که در مذاکره‌ی تکمیلی تغییر یابد یا پیشرفت کند به‌شیوه‌ای سازمان یافته بهتر خواهد شد.

البته نقطه ضعفی که وجود دارد این است که بسیاری از اعضای گروه ممکن است با راه حل اول موافق باشند- چون نظر آن‌ها را دربر می‌گیرد، یا این‌که مشکل به دست آوردن آن ممکن است شور و شوق آن‌ها را در صرف وقت و انرژی برای بهبود این راه‌حل از بین ببرد. اولین توافق‌ها بیشتر اوقات موقعیت‌های بیشتر افراد گروه یا نظرات تعداد کمی از افراد

بانفوذ گروه را نشان می‌دهد. این گروه‌ها ممکن است نظرات مخالف که مجموعه‌ی گسترده‌تری از نتایج ممکن دیگر را درنظر می‌گیرند قبول نداشته باشند.[۲۱]

مقاومت در برابر بررسی‌های بیشتر به‌وسیله‌ی گروه‌هایی که با قرارداد اول موافق هستند، ممکن است با وقفه‌ای که پس از حصول توافق اول ایجاد می‌شود، تشویق گروه به بررسی و ارزیابی قرارداد اول و برنامه‌ریزی آشکار برای آغاز مذاکرات درباره‌ی توافق دوم (مذاکره‌ی مجدد) تحت تأثیر قرار بگیرد. علاوه بر این، اگر گروه برای دستیابی به توافق اول ناسازگاری‌های تفرقه‌انگیز و بی‌ثمر بسیاری را پشت سر گذاشته است مذاکرات باید فرآیند ناسازگاری را تغییر دهند و آن را کنترل کنند.[۲۲]

اعضای مشکل آفرین گروه را کنترل کنید. رفتار اعضای گروه ممکن است مانعی برای پیشرفت کار آن باشد. ممکن است اعضا به موقع برای جلسه آماده نشوند یا نتوانند خود را به شیوه‌ای مناسب آماده کنند یا با نظرات جنبی و شوخی‌ها حواس افراد گروه را پرت کند و نسبت به کاری که باید انجام دهند بی‌توجهی نشان دهند. متأسفانه بیشتر گروه‌ها به جای اشاره به رفتار این افراد و کوشش در عوض کردن آن می‌خواهند از آن‌ها چشم‌پوشی کنند. برای مقابله با افرادی که در گروه مشکل ایجاد می‌کنند به روش‌هایی اشاره می‌کنیم:

۱. با شخصی که مشکل به وجود می‌آورد، رک و صریح رفتار کنید- موارد آشکار و مشخصی را پیشنهاد کنید.
۲. شخصی که مشکل به وجود می‌آورد را به عنوان عاملی بیان کنید که به شما و تمام گروه آسیب می‌رساند. به جای " تو " از " شما " استفاده کنید که بسیار اتهام آمیز است و باعث می‌شود شخص حالت دفاعی به خود بگیرد.
۳. به رفتارهایی توجه داشته باشید که شخص می‌تواند آن را کنترل کند. هدف از این کار انتقاد یا خجالت‌زده کردن طرف مقابل نیست،

بلکه معطوف کردن توجه او به رفتارهای خاصی است که می‌تواند آن را کنترل کند و تغییر دهد.

۴. انتقادهای سازنده‌ای بکنید که طرف آن را بشنود و بپذیرد. وقتی شخص تنهاست و نباید به جای دیگری برود یا کاری انجام دهد با او صحبت کنید.

۵. به کارهای او واکنش نشان دهید. لحن مؤدبانه‌ای به‌کار ببرید و درباره‌ی رفتار آزاردهنده‌ی او و تأثیر آن صحبت کنید. توجه داشته باشید که با یک بزرگسال صحبت می‌کنید، رفتار شما نباید مثل رفتار والد با فرزندش باشد.

۶. مطمئن شوید که طرف مقابل حرف‌های شما را شنیده و آن را فهمیده باشد. برای اطمینان از او بخواهید آن‌ها را تکرار کند.[۲۳]

مرحله‌ی موافقت

مرحله‌ی موافقت سومین و آخرین مرحله‌ی کنترل مذاکرات چند جانبه است. در طی این مرحله طرفین باید از میان گزینه‌های مختلف موجود در مذاکره یکی را انتخاب کنند. آن‌ها ممکن است با مشکلاتی نیز روبه‌رو شوند که در دقایق آخر پیش می‌آید، مثل فشارهای مربوط به موعد زمانی، یافتن موضوعات تازه‌ای که پیش‌تر درباره‌ی آن صحبت نشده بود، نیاز به اطلاعات بیشتر درباره‌ی مشکلات و موضوعات خاص و تمایل بعضی از گروه‌ها برای وتو کردن، در حالی که سعی می‌کنند آرا و نظرات خاص و مهم خود را در قرارداد نهایی قرار دهند. در این مرحله برای برطرف‌کردن مشکل چهار روش اصلی وجود دارد:

- **بهترین راه حل را انتخاب کنید.** پیش‌تر در این فصل راهبردهایی را برای تصمیم‌گیری بررسی کردیم. گروه باید بهترین راه حلی را که در نظر گرفته است بررسی کند و یا گزینه‌ی خاصی را در نظر بگیرد یا آن‌ها را به صورتی قرار دهد که تمام اعضا را خوشحال کند.
- **برنامه ریزی کاری را توسعه دهید.** این کار احتمال این را که راه حل به‌طور کامل، مؤثر و به موقع انجام شود، افزایش می‌دهد. برای

مثال برنامه‌ریزی کاری خوب ممکن است شامل موارد زیر باشد: مجموعه مراحل اصلی، اهـدافی که باید در هـر مرحله به دست بیاید، زمان آغاز و تکمیل مرحله، منابعی کـه بـرای تکمیـل آن لازم اسـت و شخـصی کـه مسؤولیت تکمیل مرحلـه را بـه عـهــده دارد. کـار روی ایـن برنامـه بـا اعـضای گروه باعـث می‌شود تا نکاتی که در تشکیل راه حل گروه مبهـم و ناکامل است و یا مورد بی توجهی قـرار گرفـته‌اند مشخص شـوند. اگـر بتوان در این مرحله موارد مبهـم یا حذف شده را تعــیین کـرد و مـورد بررسی قـرارداد وقـتی کار آغاز شد و گروه‌ها تشخیص دادنـد کـه نکـات اصلی شناسایی نشده بودند این کار می‌تواند از ناسازگاری‌های بیــشتر در آینده جلوگیری کند.

- **برنامه‌ریزی را اجرا کنید.** این کار زمانی که گروه منحل شد انجام می‌شود یا در خارج از حوزه‌ی گروه صورت می‌گیرد، اما باید رهنمود گروه را درباره‌ی آن پی‌گیری کرد. اگر برنامه‌ریزی کاری مؤثری وجود نداشته باشد تمام مشکلاتی که در این مرحله مشخص شده‌اند، بی‌شک اتفاق می‌افـتند.

- **فـرآیندی که هـم اکنون تکمیل شده است را ارزیـابی کنیـد.** ایـن مرحله برای کار گروه بسیار اهمیت دارد اما اغـلب بـا کـارآیی کمـی مـورد استفاده قـرار می‌گیرد. برای انجام دادن آن به وقـت زیادی نیاز داریم، ایـن کار ممکن است مشکلات و اختلاف‌هایی که تکمیل و برطرف نشده بودند را مشخص کند و ممکن است غـیر مردمی باشد. حتی بـه‌طـور شـگفت‌آوری گروه فکر می‌کند که هـمه چیز را درست انجام داده و با وجود این توافــقی سطحی یا ناکامل را به دست آورده است؛ اعـضای گروه نیز ممکن است فکر کنند که هـیچ اشتباهی انجام نداده‌اند و بنابراین کار آن‌ها به بررسی مجـدد نیازی ندارد. در هـر صورت ارزیابی فـرآیند و نتیجـه‌ی آن بخـصوص بـرای گروه‌هایی که به تازگی یاد گرفـته‌اند با یکـدیگر کـار کننـد و انتظـار دارنـد روابط کاری پایداری را با هـم داشته باشــند مــی‌توانـد در مــشخص کـردن اطلاعات درباره‌ی تأثیرکاری گروه حیاتی باشد. لازم نیست که ایـن ارزیـابی در هـمان زمان و محلی که جلسه تشکیل می‌شود انجام شود، امـا نبایـد از آن چشم‌پوشی کرد. اگر اعـضای گروه نمی‌خواهـند به طـور دسـته‌جمعـی

مخالفت کنند رئیس گروه یا یک میانجی بی‌طرف می‌تواند پرسش‌نامه‌های گمنام را تکمیل و خلاصه کند و آن را برای گروه پس بفرستد که بعد گروه می‌تواند از اطلاعات استفاده کند و موضوعاتی را درباره‌ی فرآیند اشتباه یا نتیجه‌گیری‌های تکمیل نشده بیان کند. برای مثال در مذاکرات درباره‌ی گروگان‌ها، گروه‌های پلیس که گروگان‌ها را آزاد می‌کنند، پس از هر واقعه گزارش‌گیری می‌کنند تا تعیین کنند چگونه می‌توانند در آینده کار را به شیوه‌ی بهتری انجام دهند.[۲۴]

رئیس برای کمک کردن چه‌کاری می‌تواند انجام دهد. علاوه بر فهرست مسؤولیت‌های رئیس که در مطلب خواندنی ۱-۱۰گفته شد، بعضی از کارهایی که رئیس گروه می‌تواند برای رسیدن به یک قرارداد موفقیت آمیز انجام دهد در این‌جا آورده شده‌اند:

- *از گروه بخواهید که یک یا چند گزینه‌ی بیشتر را انتخاب کنند.* قوانین فرآیند که پیش از این درباره‌ی آن صحبت شد و نیز روش‌های مختلف برای رسیدن به توافق تکمیلی که در فصل سه ارائه شد را به کار ببرید. به پیدایش " همبستگی‌های بیشتر " در بین اعضای اصلی توجه داشته باشید. به گروه‌ها اجازه دهید و آن‌ها را تشویق کنید تا موضوعات مختلف را جمع‌بندی و مبادله کنند یا قرارداد اول یا توافق موقتی که پیش از این به دست آورده بودند را تغییر دهند. اگر تصمیم‌گیری بخصوص، ناسازگاری را به همراه داشته باشد، قرارداد اول را پی‌گیری کنید و انجام دادن مذاکره‌ی مجدد را به تاریخ دیگری موکول کنید.
- *قرارداد موقت را تشکیل دهید.* قرارداد را روی تابلوی اعلانات بنویسید یا روی فیلمی که همه بتوانند آن را ببینند و ویرایش کنند به نمایش بگذارید و به شیوه‌ی بیان آن توجه داشته باشید. مطمئن شوید که همه‌ی گروه‌ها قرارداد، نتایج و شرایط آن را به‌طور کامل فهمیده باشند. به خاطر داشته باشید کسی که یادداشت برمی‌دارد نسبت به دیگران قدرت بیشتری

دارد چون می‌تواند قرارداد را آن‌گونه که می‌خواهد بنویسد و ممکن است بعضی از نکات آن را به خاطر داشته باشد و بقیه را حذف کند.

- *درباره‌ی کارهای دیگر یا مراحل بعدی که باید طی شود، صحبت کنید.* مطمئن شوید افرادی که در این مذاکره هستند مسؤولیت‌های خود را متوجه شده باشند. به افراد مسؤولیت‌هایی بدهید تا مطمئن شوید که مراحل کار اصلی برنامه ریزی شده و در حال اجراست. برای پی‌گیری کار گردهمایی تشکیل دهید. بعدها جلسه‌ی دیگری تشکیل دهید تا ببینید کار چگونه پیش می‌رود.
- *به خاطر شرکت کردن گروه در جلسه و تلاش آن‌ها از آنان تشکر کنید.* اگر گفتگوها دشوار بود یا به زمان زیادی نیاز داشت، بهتر است پس از اتمام کار جشن گروهی کوچکی بگیرید و با دادن یادداشت‌ها و هدایا و ترتیب دادن مهمانی شام از اعضای گروه تشکر کنید.
- *کار را دوباره بررسی کنید.* از اعضای گروه بخواهید تا درباره‌ی فرآیند کار و نتیجه‌ی آن صحبت کنند و ببینند دفعه‌ی بعد چگونه می‌توانند کار را بهتر و به‌گونه‌ای دیگر انجام دهند. این کار باعث می‌شود اعضا و رئیس درباره‌ی فرآیند کار اطلاعاتی به دست آورند.



"خوب یعنی چون هفته‌ی پیش هیچ کی توی کمیسیون یاداشت‌برداری نکرد و هیچ کی یادش نمی‌یاد چه اتفاقی افتاده پس کاری که اون هفته انجام دادیم اهمیتی نداره. کسایی که موافق هستن بگن " باشه!"

استفاده شده با اجازه‌ی ویوان سکات هیکسون[1]

1. Vivan Scott Hixson

خلاصه‌ی فصل

بیشتر نظریه‌ی مذاکره بر مبنای این فرضیه به وجود آمده که مذاکره فرآیندی دو جانبه است - یعنی فقط دو مذاکره کننده یا گروه مذاکره‌کنندگان اصلی هستند که در مذاکره روبه‌روی هم قرار می‌گیرند. با این حال بسیاری از مذاکرات چند جانبه هستند و در آن بحث و بررسی‌ها به صورت گروهی انجام می‌گیرد- در این مذاکرات بیشتر از دو مذاکره کننده وجود دارد، هر کدام منافع و موقعیت‌های خود را دارد و گروه باید درباره‌ی طرح، تصمیم یا مجموعه‌ای از عملیات به توافق دست جمعی برسد. در این فصل روش کار دو نوع مذاکره‌ی چند جانبه را بررسی کردیم: وقتی گروه‌های چند جانبه باید برای به‌دست آوردن یک تصمیم یا اتفاق نظر دست جمعی با هم کار کنند.

گروهی که انواع مذاکرات چند جانبه را نظارت می‌کند باید فرآیند مذاکره را که به طور چشمگیری از مذاکرات دو جانبه پیچیده‌تر هستند کنترل کند و بر آن نظارت داشته باشد. در این‌جا مجموعه سؤالات خلاصه شده‌ای را مطرح می‌کنیم که هر شرکت‌کننده در مذاکرات از جمله ائتلاف‌ها و گروه‌ها یا تیم‌های چند جانبه باید آن‌ها را درنظر داشته باشند:

- نتیجه‌ی کار گروه‌هایی که به خاطر پیچیدگی‌های افزوده شده نمی‌توانند با هم به توافق برسند چیست؟ اگر توافقی وجود نداشته باشد چه اتفاقی می‌افتد؟
- گروه‌هایی که در مذاکره هستند چگونه تصمیم می‌گیرند؟ چه قوانین کاری به‌کار می‌روند؟ چرا این‌ها بهترین قوانین موجود هستند؟
- چگونه مذاکره‌کنندگان می‌توانند چند دور مذاکره انجام دهند تا به نتایج مورد نظر برسند؟ (این کار بخصوص هنگامی مناسب است که آن‌ها می‌خواهند به اتفاق نظر برسند یا بهترین توافق ممکن را به‌دست آورند - چون با یک دور مذاکره کردن نمی‌توان اتفاق نظری به‌دست آورد).

- آیا به میانجی یا رئیس انتخاب شده نیاز داریم؟ آیا او باید یکی از افراد خارج از مذاکره یا یک شخص بی‌طرف باشد یا یکی از گروه‌ها می‌تواند این مسؤولیت را به عهده گیرد؟ میانجی برای کنترل کار گروه و اطمینان این‌که بهترین توافق به دست آمده است چه کاری می‌تواند انجام دهد؟ (این روش‌ها اطمینان می‌دهد که گروه به منابع اطلاعاتی مختلف دست یافته است، فرآیند مذاکره را کنترل می‌کند تا مطمئن شود که گروه تمام اطلاعات موجود را درنظرگرفته است و آن را مورد بحث قرار می‌دهد و دستور کاری گروه را با احتیاط به وجود می‌آورد).

اگر این موارد مطرح شوند و درکل در نظر گرفته شوند، گروه‌های موجود درباره‌ی مذاکره و دستیابی به نتیجه‌ی مؤثر، احساس بهتری خواهند داشت.

فهرست منابع و مأخذ

۱. این کتاب تاحد زیادی بر مبنای کار Bazarman، Mannix و Thompson، سال ۱۹۸۸؛ Brett، سال ۱۹۹۱؛ و Kramer، سال ۱۹۹۱ قرار دارد، این افراد بررسی‌های کلی را درباره‌ی مشکلات و مخالفت‌های مذاکره‌ی چند جانبه انجام داده‌اند.
۲. Midgaard و Underal، سال ۱۹۷۷، صفحه‌ی ۳۳۲
۳. Weingart، Bennet t و Brett، سال ۱۹۹۳
۴. Tompkins، سال ۱۹۹۳
۵. Sebenius، سال ۱۹۹۳
۶. Bazarman، Mannix و Thompson، سال ۱۹۸۸
۷. Weingart، Bennet t و Brett، سال ۱۹۹۳
۸. Murnighan، سال ۱۹۸۶
۹. Kim، سال ۱۹۹۷
۱۰. Polzer، Mannix و Neale، سال‌های ۱۹۹۵ و ۱۹۹۸
۱۱. Schwartz، سال ۱۹۹۴
۱۲. Touval، سال ۱۹۸۸
۱۳. Brett، سال ۱۹۹۱
۱۴. Taylor و Brown، سال ۱۹۸۸؛ Tayler و Hastie، سال ۱۹۹۱
۱۵. LoFasto و Larson، سال ۲۰۰۱
۱۶. Manz، Neck، Mancuso و Manz، سال ۱۹۹۷
۱۷. Brett، سال ۱۹۹۱
۱۸. Bazarman، Mannix و Thompson، سال ۱۹۸۸
۱۹. Jenn و Mannix، سال ۲۰۰۴
۲۰. Brett، سال ۱۹۹۱
۲۱. Brett، سال ۱۹۹۱؛ Nameth، سال‌های ۱۹۸۶ و ۱۹۸۹
۲۲. Brett، سال ۱۹۹۱
۲۳. Manz et al., op. cit
۲۴. Schwartz، سال ۱۹۹۴

فصل ۱۱

مذاکره‌ی بین‌المللی و بین فرهنگی

اگرچه مردم قرن‌ها به مذاکره‌ی بین‌المللی توجه داشته‌اند[۱]، تکرار این نوع مذاکره در بیست سال اخیر افزایش سریعی داشته است. امروزه مردم بیشتر سفر می‌کنند و تجارت نسبت به گذشته حالتی بین‌المللی پیدا کرده و گسترده‌تر شده است. مذاکرات بین المللی برای بیشتر مردم و سازمان‌ها، به‌جای فعالیت شگفت انگیزی که گه‌گاه رخ می‌دهد به یک معیار تبدیل شده است. درباره‌ی پیچیدگی‌های مذاکره‌ی بین مرزها از دیدگاه دانشمندان و محققین کتاب‌ها و مقاله‌های بسیاری نوشته شده است که این مذاکره می‌تواند با شخصی از کشور، فرهنگ یا ناحیه‌ی دیگر صورت بگیرد. اگر چه واژه‌ی *فرهنگ* معانی گوناگونی دارد ما برای اشاره به ارزش‌ها و عقاید مشترک گروهی از مردم به آن اشاره خواهیم کرد. کشورها می‌توانند بیش از یک فرهنگ داشته باشند و فرهنگ‌ها می‌توانند مرزهای ملی را احاطه کنند. چنان‌که در فصل یک و نه اشاره کردیم، مذاکره فرآیندی اجتماعی است که در بافت وسیع‌تری قرار دارد. وقتی بیش از یک فرهنگ یا کشور وجود داشته باشد، پیچیدگی این بافت بیشتر می‌شود و باعث می‌شود مذاکره‌ی بین‌المللی حالت پیچیده‌تری به خود بگیرد.[۲]

به خاطر داشته باشید که این کتاب از دید شخصی نوشته شده که ساکن امریکای شمالی است و کنترل فرهنگی او نظر ما درباره‌ی مذاکره، مهم‌ترین جنبه‌ی مذاکره از دید ما و توصیه درباره‌ی این‌که چگونه می‌توان مذاکره را بهتر انجام داد، تحت تأثیر قرار داده است.[۳] این فصل، هم از نظر آنچه درباره‌ی آن صحبت می‌کنیم و نیز به این سبب که برای مقایسه‌ی فرهنگ‌های دیگر، فرهنگ امریکایی را مبنا قرار می‌دهیم کنترل فرهنگی ما را نشان می‌دهد.[۴] گفتن این جمله به این معنی نیست که تمام امریکایی‌ها یک نوع فرهنگ دارند. در واقع شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد مردم کشورهایی مانند امریکا و کانادا به گونه‌ای متفاوت مذاکره می‌کنند.[۵] در امریکا و کانادا تفاوت‌های فرهنگی و ناحیه‌ای سازمان‌یافته‌ای وجود دارد (برای مثال بین کانادایی‌های انگلیسی و فرانسوی و بین بومی‌های امریکای لاتین، افریقایی‌هایی که امریکایی هستند، ساکنین جنوب امریکا، اهالی نیویورک و گروه‌های نواحی دیگر آن کشور). در هر حال امریکایی‌ها کم و بیش فرهنگ مشترکی را باهم در میان می‌گذارند که با فرهنگ کشورهای دیگر فرق دارد. در حالی که تفاوت‌ها را در امریکا بررسی می‌کنیم، در بحث خود درباره‌ی مذاکره‌ی بین المللی و بین فرهنگی جنبه‌های مشترکی از فرهنگ امریکایی را به کار خواهیم برد.

در این فصل ابتدا بعضی از عواملی که فرهنگ‌های بین المللی را متفاوت می‌سازند از جمله بافت محیطی (عوامل سیاسی مهم) و بافت نزدیک (عوامل راهبردی کوچک) را مورد بحث قرار خواهیم داد. سپس درباره‌ی یکی از جنبه‌هایی که اغلب در مذاکرات بین المللی مورد بررسی قرار گرفته است یعنی: تأثیر فرهنگ ملی، ناحیه‌ای یا سازمانی صحبت خواهیم کرد. سپس در این باره صحبت می‌کنیم که چگونه مفهومی را برای فرهنگ مشخص کرده‌اند و درباره‌ی دو روش دستیابی به مذاکره صحبت خواهیم کرد که به‌وسیله‌ی دانشمندان و افراد خبره به‌کار می‌رود. در مرحله‌ی بعدی تأثیر فرهنگ بر مذاکره را بررسی خواهیم کرد و از دید مدیران و پژوهشگران درباره‌ی آن گفتگو خواهیم کرد. فصل با توضیح درباره‌ی راهبردهای کامل از لحاظ فرهنگی که برای مذاکره

کننده‌ی بین‌المللی وجود دارند خاتمه می‌یابد. مطلب خواندنی ۱۱,۱ نمونه‌هایی از عواملی را نشان می‌دهد که مذاکره کنندگان هنگام مذاکره با افراد از فرهنگ‌های دیگر باید آن‌ها را در نظر داشته باشند.

چه چیزی مذاکره‌ی بین المللی را متفاوت می‌سازد؟

پاتک و حبیب[1] می‌گویند که دو بافت کلی بر مذاکره‌ی بین‌المللی تأثیر می‌گذارند که عبارت‌اند از بافت محیطی و بافت نزدیک (شکل ۱۱,۱).[6] *بافت محیطی* شامل نیروهای محیطی هستند که هیچ کدام از دو مذاکره کننده تأثیر آن را بر محیط کنترل نمی‌کنند. *بافت نزدیک*، عواملی را دربرمی‌گیرد که مذاکره کنندگان می‌توانند آن را کنترل کنند. فهمیدن نقش عوامل در بافت‌های محیطی و نزدیک در شناختن پیچیدگی فرآیند مذاکره‌ی بین‌المللی و نتایج آن اهمیت دارد.

بافت محیطی

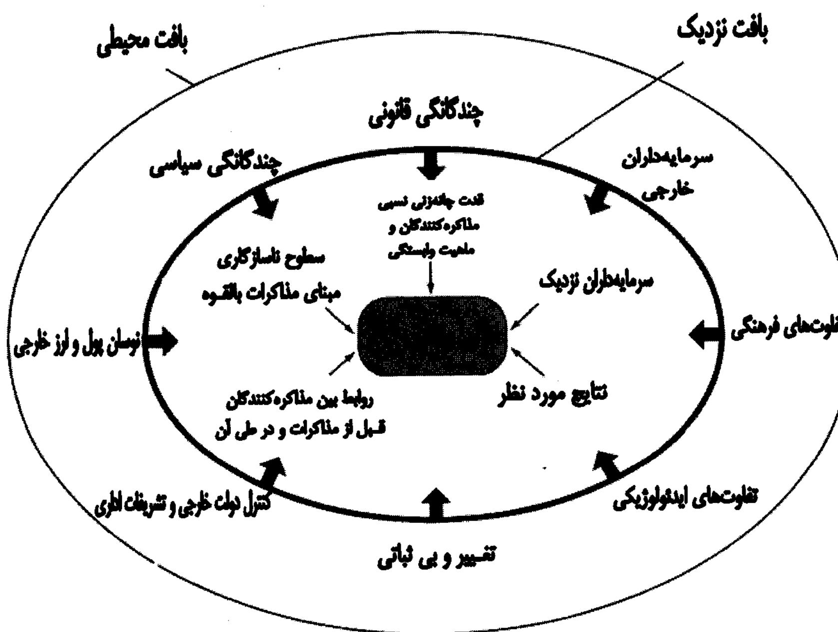
سالاکوز[2] شش عامل را در بافت محیطی شناسایی کرد که مذاکرات بین المللی را از مذاکرات محلی پیچیده‌تر می‌سازند. این شش عامل عبارت‌اند از: چندگانگی سیاسی و قانونی، اقتصاد بین‌المللی، دولت‌های خارجی و تشریفات اداری، بی‌ثباتی، ایدئولوژی و فرهنگ.[7] (کسانی که درباره‌ی مذاکره‌ی بین‌المللی تحقیق می‌کنند فرهنگ را بیش از همه مورد توجه قرار داده‌اند و ما در بخش جداگانه‌ای از این فصل، موضوع را بررسی خواهیم کرد). پاتک و حبیب یک مورد اضافی را ارائه داده‌اند: سرمایه داران خارجی.[8] این عوامل می‌توانند سازمان‌هایی که فعالیت‌های بین المللی دارند را تحت فشار قرار دهند و مذاکره کنندگان باید تأثیرات آن‌ها را دریابند و آن را ارزیابی کنند.

چندگانگی سیاسی و قانونی. شرکت‌هایی که در کشورهای مختلف کارهای تجاری انجام می‌دهند با نظام‌های قانونی و سیاسی مختلفی کار می‌کنند. ممکن است مالیات‌هایی که یک سازمان پرداخت می‌کند، قوانین کاری یا

1. Phatak, Habib
2. Salacuse

معیارهایی که باید به آن‌ها رسیدگی کرد و مجموعه‌ی قوانین قراردادها یا معیارهای اجرای قانون (برای مثال قانون موردی در مقابل قانون عادی در برابر سیستم قانونی که کار نمی‌کند) نتایج مختلفی را به همراه داشته باشد. علاوه بر این مسائل سیاسی در بسیاری از کشورها و در زمان‌های مختلف ممکن است مذاکرات کاری را بیشتر کند یا آن را کم اهمیت جلوه دهند. برای مثال محیط تجارت آزاد جمهوری‌های شوروی سابق در دهه‌ی ۱۹۹۰ نسبت به محیط بسته‌ی دهه‌ی ۱۹۶۰ حالت بسیار متفاوتی داشت و تجارتی که امروزه در چین وجود دارد، نسبت به ده سال پیش به تمامی فرق دارد.

شکل ۱،۱۱ - بافت‌های مذاکرات بین المللی



منبع: گرفته شده از کتاب " پویایی‌های مذاکرات تجارت بین المللی "، افق‌های تجاری ۳۹ (سال ۱۹۹۶)، صفحات ۳۸-۳۰؛ ج. و. سالاکوز، " معامله کردن در مکان‌های غریبه: عامل راهنما برای مذاکره کنندگان تجارت بین‌المللی، نشریه‌ی شماره‌ی ۴ مذاکره (سال ۱۹۸۸)، صفحات ۱۳- ۵

اقتصاد بین المللی. طبیعی است که ارزش تبدیلی ارزهای بین المللی در حال نوسان است و هنگام مذاکره کردن در کشورهای گوناگون باید این موضوع را در نظر بگیریم. قرارداد با پول کدام کشور بسته خواهد شد؟ شکی نیست که خطر آن برای طرفی که باید هزینه را با پول کشور دیگر بپردازد بیشتر خواهد بود.[۹] هر چه ارز ناپایدارتر باشد، خطر آن برای هر دو طرف بیشتر خواهد بود. علاوه بر این هر نوع تغییر (صعودی یا نزولی) در ارزش پول می‌تواند ارزش قرارداد برای هر دوطرف را به صورتی چشمگیر تحت تأثیر قرار دهد و سبب شود تا یک طرف، منافع غیرمنتظره‌ای را از این معامله‌ی با ارزش به‌دست آورد و طرف دیگر ضرر کند. بسیاری از کشورها گردش پول را در اطراف مرزهای خود کنترل می‌کنند. به‌تازگی خریدهای درون این کشورها فقط با پول قدرتمندی که گروه‌های خارجی می‌آورند امکان‌پذیر است و سازمان‌های داخلی نمی‌توانند محصولات خارجی را بخرند یا درباره‌ی نتایج کاری که به پرداخت ارز خارجی نیاز دارد مذاکره کنند.

دولت‌های خارجی و تشریفات اداری. کشورها از لحاظ میزانی که دولت بر سازمان‌ها و صنایع نظارت می‌کند با هم فرق دارند. اگر چه در ایالات متحده بعضی از صنایع (مثل صنایع تولید برق و دفاع) نسبت به بقیه بهتر سامان دهی شده‌اند و در بعضی از ایالت‌ها تنظیمات محیطی نسبت به جاهای دیگر شدیدتر است، اما دولت در کار شرکت‌ها دخالتی ندارد. مذاکرات کاری در امریکا دراصل بدون تأیید دولت انجام می‌گیرد و گروه‌های شرکت کننده در مذاکره درباره‌ی این‌که آیا فقط خودشان در توافق‌های کاری شرکت بکنند یا نه تصمیم می‌گیرند. در عوض دولت‌های بسیاری از کشورهای کمونیستی در حال توسعه (و کشورهای کمونیستی قدیم) واردات و معاملات مشترک را به‌طور مستقیم زیر نظر دارند[۱۰] و اغلب نماینده‌ای از دولت، معامله با سازمان‌های خارجی را در انحصار دارد.[۱۱] علاوه بر این مسائل سیاسی مثل تأثیر مذاکرات بر خزانه‌ی دولت و اقتصاد کلی کشور ممکن است بیشتر از آنچه غربی‌ها آن را دلایل قانونی تجارت می‌نامند بر مذاکرات تأثیر بگذارد.

بی‌ثباتی. میزان ثباتی که در مذاکرات تجاری ناحیه‌ی شمال امریکا وجود دارد. در بسیاری از نقاط جهان دیده نمی‌شود. بی‌ثباتی ممکن است دلایل مختلفی داشته باشد، برای مثال کمبود منابع و وسایلی که امریکایی‌ها هنگام مذاکره کردن لازم دارند (مثل کاغذ، الکتریسیته و رایانه)، نداشتن چیزهای دیگر (مثل غذا، انتقال مطمئن، آب آشامیدنی) و بی‌ثباتی‌های سیاسی (کودتاها، تغییرات ناگهانی در سیاست دولت و ارزیابی‌های مجدد پولی). مذاکره‌کنندگان بین‌المللی باید تغییرات را به‌گونه‌ای مناسب پیش‌بینی کنند و وقت کافی داشته باشند تا خود را برای پیامدهای آن آماده کنند. سالاکوز می‌گوید مذاکره کنندگانی که با موقعیت‌های بی‌ثبات مواجه می‌شوند باید بندهایی را به قراردادهای خود اضافه کنند که فسخ آسان یا داوری بی‌طرفانه را میسر می‌سازد و همچنین بیمه‌نامه‌ها را برای تضمین آماده‌کردن قرارداد به دست آورند.[۱۲] در این گفته قراردادها محترم شمرده می‌شوند و طرف دیگر بندهای خاص قرارداد را از لحاظ فرهنگی خواهد پذیرفت.

ایدئولوژی. مذاکره کنندگان امریکایی دراصل درباره‌ی منافع فردگرایی و نظام سرمایه‌داری، ایدئولوژی مشترکی دارند. امریکایی‌ها خیلی به حقوق فردی، اولویت سرمایه‌گذاری خصوصی و اهمیت منفعت بردن در تجارت اعتقاد دارند.[۱۳] مذاکره‌کنندگان کشورهای دیگر همیشه از این ایدئولوژی پیروی نمی‌کنند. برای مثال مذاکره کنندگان بعضی از کشورها (مثل چین و فرانسه) ممکن است حقوق دسته‌جمعی را مهم‌تر از حقوق فردی بپندارند و به جای سرمایه‌گذاری فردی بخواهند منابع را به سرمایه‌گذاری عمومی اختصاص دهند؛ همچنین ممکن است برای به دست آوردن و تقسیم منافع قوانین متفاوتی داشته باشند. تضادهای ایدئولوژیکی، ناسازگاری‌های ارتباطی مذاکرات بین المللی را به‌طور وسیعی افزایش می‌دهند، زیرا طرفین ممکن است در مراحل اصلی درباره‌ی آنچه مورد مذاکره قرار می‌گیرد مخالفت کنند.

فرهنگ. مردم فرهنگ‌های مختلف، به شیوه‌های متفاوتی مذاکره می‌کنند.[۱۴] علاوه بر رفتار آن‌ها که با هم فرق دارد ممکن است درباره‌ی فرآیندهای اساسی مذاکره (برای مثال مواردی که باید درباره‌ی آن‌ها مذاکره انجام شود و هدف مذاکره) به صورت‌های مختلفی صحبت کنند. آن‌چنان که سالاکوز می‌گوید، در بعضی از فرهنگ‌ها افراد مذاکره را با مسائل کلی آغاز می‌کنند و بعد به مسائل جزیی می‌پردازند، در حالی که مردم فرهنگ‌های دیگر مسائل جزیی خاصی را در مذاکره مطرح می‌کنند که پس از آن به توافق اصلی منجر می‌شود.[۱۵] در بعضی از فرهنگ‌ها گروه‌ها با در نظر گرفتن این‌که روابط بین آن‌ها کم و بیش اتفاقی است، مسائل اساسی را بررسی می‌کنند. در فرهنگ‌های دیگر روابط بین گروه‌ها موضوع اصلی مذاکره است و مسائل اساسی قرارداد کم و بیش اتفاقی هستند. شواهدی نیز وجود دارد که نشان می‌دهد شیوه‌ی حل‌کردن اختلافات در فرهنگ‌های گوناگون با هم فرق دارند.[۱۶]

سرمایه داران خارجی. پاتک و حبیب درباره‌ی سرمایه‌داران خارجی این‌گونه توضیح داده‌اند: " افراد و سازمان‌های مختلفی که در نتایج مذاکرات سهم دارند یا منافعی دارند ".[۱۷] این سرمایه‌داران شامل انجمن‌های کاری، اتحادیه‌های کارگری، سفارتخانه‌ها و شرکت‌های صنعتی هستند.[۱۸] برای مثال، اتحادیه‌ی کارگری ممکن است از مذاکره کردن با شرکت‌های خارجی خودداری کند چون از این می‌ترسد که کارهای داخلی از بین بروند. مذاکره‌کنندگان بین‌المللی می‌توانند، هم به وسیله‌ی دولت و از طریق بخش تجاری سفارتخانه و نیز به کمک تاجرین دیگر و به وسیله‌ی انجمن‌های حرفه‌ای (مثل اتاق بازرگانی کشوری که در آن مذاکره را انجام می‌دهند) ارتقاء مقام یابند و مورد راهنمایی قرار بگیرند.

بافت نزدیک

در بسیاری از بخش‌های این کتاب درباره‌ی جنبه‌هایی از مذاکره صحبت کردیم که به عوامل بافت نزدیک مربوط می‌شوند اما به پیامدهای بین‌المللی آن‌ها اشاره‌ای نکردیم. در این بخش این مفاهیم را با درنظر

گرفتن طرح پاتک و حبیب درباره‌ی مذاکره بین المللی توضیح می‌دهیم. ذکر این نکته ضروری است که این بافت می‌تواند تأثیر مهمی بر مذاکره داشته باشد.[۱۹]

قدرت چانه زنی نسبی. یکی از جنبه‌های مذاکره‌ی بین المللی که تحقیقات بسیاری درباره‌ی آن صورت گرفته است، قدرت چانه زنی نسبی دو طرفی است که در مذاکره حضور دارند. در مذاکره‌ی بین‌المللی تحقیقات بسیاری درباره‌ی معامله‌های مشترک صورت گرفته است و قدرت نسبی اغلب به میزان دارایی خالص مالی یا سرمایه‌گذاری دیگری بستگی دارد که هر طرف می‌خواهد در معامله‌ی جدید از آن استفاده کند. فرض بر این است که طرفی که دارایی خالص بیشتری را سرمایه‌گذاری کند در مذاکره قدرت برتری دارد و بنابراین بر فرآیند مذاکره و نتیجه‌ی آن نفوذ بیشتری خواهد داشت. در هر حال، تحقیق انجام شده به‌وسیله‌ی ین و گری[1] این چشم‌انداز را مورد سؤال قرار می‌دهد و می‌گوید که تنها دارایی خالص نیست که قدرت نسبی را به وجود می‌آورد. این قدرت می‌تواند در نتیجه‌ی کنترل مدیریت کاری به وجود آید که تحت تأثیر مذاکره کردن قرار گرفته بود.[۲۰] علاوه براین به نظر می‌رسد که عوامل مختلفی از جمله دسترسی خاص به بازارها (در کشورهای کمونیستی قدیم و کشورهای کمونیستی فعلی)، نظام‌های توزیع (برای مثال در آسیا ایجاد نظام توزیع جدید آن‌قدر گران است که نمی‌توان به بازارها دسترسی پیدا کرد) یا کنترل روابط دولت (وقتی زبان و فرهنگ‌ها به‌طورکامل متفاوت باشند) می‌توانند بر قدرت نسبی تأثیر بگذارند.

سطوح ناسازگاری. میزان ناسازگاری و نوع اتکای متقابل بین گروه‌ها در مذاکرات بین فرهنگی نیز بر فرآیند مذاکره و نتیجه‌ی آن تأثیر خواهد گذاشت. سطوح ناسازگاری بالا مثل آن‌هایی که به قومیت، هویت یا محل جغرافیایی بستگی دارند را نمی‌توان به آسانی برطرف

1. Yan & Gray

کرد.[۲۱] تضادهای پی در پی در ایرلند شمالی، خاورمیانه و سودان نمونه‌ای از این موارد هستند. درهرحال شواهد تاریخی نشان می‌دهد که جنگ‌های داخلی که به واسطه‌ی توافق گسترده‌ای که استفاده از زورگویی را ممنوع کرده است تمام شده‌اند و توزیع منصفانه‌ی منابع و قدرت سیاسی را بیشتر می‌کند توافق‌های پایدارتری را به وجود می‌آورند.[۲۲] نکته‌ی مهم دیگر میزانی است که مذاکره‌کنندگان ساختار مذاکره را به شیوه‌ی متفاوت تشکیل می‌دهند یا آنچه در مذاکره مد نظر است را توضیح می‌دهند (برای توضیحات بیشتر درباره‌ی تشکیل ساختار به فصل چهار و پنج رجوع کنید) و همان گونه که مذاکره‌کنندگان از راه‌های گوناگونی به ناسازگاری‌ها واکنش نشان می‌دهند به نظر می‌رسد که این مورد نیز در فرهنگ‌های مختلف حالت متفاوتی دارد.[۲۳] برای مثال فیشر، یوری و پاتون درباره‌ی این صحبت می‌کنند که چگونه به این دلیل که طرفین درباره‌ی موضوع مذاکره (مثل امنیت، استقلال و حقوق تاریخی) برداشت‌های متفاوتی داشتند برخورد با ناسازگاری‌ها در خاورمیانه به مدت چند سال دشوار بود.[۲۴]

روابط بین مذاکره کنندگان. پاتک و حبیب می‌گویند که روابط به وجود آمده بین مذاکره کنندگان اصلی پیش از مذاکره بر فرآیند کار و نتیجه‌ی آن تأثیر مهمی خواهند داشت.[۲۵] مذاکرات بخشی از رابطه‌ی بیشتر بین دو گروه هستند. همان گونه که مذاکره‌ی فعلی به بخشی از هر نوع مذاکرات آینده بین طرفین منجر خواهد شد، تاریخچه‌ی روابط بین گروه‌ها (برای مثال این‌که چگونه طرفین ساختار مذاکره را تشکیل می‌دهند) نیز بر مذاکرات فعلی تأثیر خواهد گذاشت. (برای جزییات بیشتر در این مورد به فصل نه رجوع کنید).

نتایج مورد نظر. عوامل مشخص و نامشخص نیز در تعیین نتایج مذاکرات بین‌المللی نقش بسیار مهمی دارند. کشورها اغلب از مذاکرات بین المللی استفاده می‌کنند تا هر دو نوع اهداف سیاسی داخلی و بین المللی را

به‌دست آورند. برای مثال یکی از اهداف مهم ویتنام شمالی در مذاکرات صلح پاریس برای پایان دادن به جنگ ویتنام این بود که می‌خواستند گروه‌های دیگر در مذاکره‌ی آن‌ها را به رسمیت بشناسند. همچنین در ناسازگاری قومی اخیر سرتاسر جهان گروه‌های بی‌شماری (مثل ایرلند شمالی) تهدید کرده‌اند که تا وقتی در مذاکرات رسمی مورد تأیید قرار نگیرند، برطرف کردن موفقیت آمیز ناسازگاری را به هم خواهند زد. کشمکش‌های پی‌درپی می‌تواند بین اهداف کوتاه مدت یک طرف در مذاکرات و تأثیر آن بر روابط طولانی مدت طرف دیگر وجود داشته باشد. در مذاکرات تجاری بین ایالات متحده و ژاپن، هر دو طرف به خاطر اهمیت روابط طولانی مدت، اغلب با منافعی که از نتایج کوتاه مدت مورد نظر آن‌ها نیز کمتر است موافقت می‌کنند.[۲۶]

سرمایه‌داران نزدیک. سرمایه داران نزدیک در مذاکره، خود مذاکره‌کنندگان و نیز افرادی هستند که آن‌ها معرفی می‌کنند مثل رؤسا، کارکنان و هیأت مدیره‌ی آن‌ها.[۲۷] سرمایه‌داران می‌توانند مذاکره را از جهات مختلفی تحت تأثیر قرار دهند (به فصل نه مراجعه کنید). مهارت‌ها، توانایی‌ها و تجربه‌ی بین‌المللی آن‌ها می‌تواند تأثیر به‌سزایی بر فرآیند و نتیجه‌ی مذاکرات بین‌المللی داشته باشد. علاوه بر این انگیزه‌های شخصی مذاکره کنندگان اصلی و سرمایه‌داران نزدیک دیگر می‌تواند تأثیر زیادی بر مذاکره و نتایج آن داشته باشد. عوامل نامشخص فراوانی در مذاکره، مانند نظری که طرف مقابل یا افراد مافوق خود آن‌ها با توجه به فرآیند مذاکره یا نتایج آن درباره‌ی این افراد خواهند داشت و نیز نتایج نامشخص دیگر مثل پیشرفت کاری خود آن‌ها ممکن است افراد را تحریک کند.[۲۸]

به‌طور خلاصه طرح‌هایی مثل طرح پاتک و حبیب می‌توانند ما را به خوبی در مذاکرات بین المللی راهنمایی کنند.[۲۹] به‌هرحال باید همیشه به‌خاطر داشته باشیم که عوامل فراوانی فرآیندهای مذاکره و نتایج آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند و تأثیر این عوامل می‌تواند با گذشت زمان از نظر مقدار و اهمیت تغییر کند.[۳۰] هر مذاکره‌کننده‌ی بین‌المللی باید بکوشد تأثیرات بی‌شمار و هم‌زمان عوامل مختلف بر فرآیند مذاکره و نتیجه‌ی آن را درک

کند و هر بار که شرایط تغییر می‌کند این درک و شناخت را به‌روز برساند. بنابراین برنامه‌ریزی برای مذاکرات بین‌المللی اهمیت خاصی دارد، زیرا وقتی از طریق کنترل کردن بافت‌های محیطی و نزدیک اطلاعات جدیدی به دست می‌آید، شخص باید خود را با آن تطبیق دهد.

مفهوم آفرینی به فرهنگ و مذاکره

فرهنگ یکی از جنبه‌های مذاکره‌ی بین‌المللی است که مطالعات بسیاری درباره‌ی آن انجام شده و میزان تحقیقات درباره‌ی تأثیر فرهنگ بر مذاکره در بیست سال اخیر به صورتی چشمگیر افزایش یافته است.[۳۱] واژه‌ی فرهنگ معانی مختلفی دارد، اما تمام تعریف‌ها دو جنبه‌ی مشترک و مهم را دربرمی‌گیرند.[۳۲] اول این‌که فرهنگ یک پدیده‌ی گروهی است. یعنی گروه مشخصی از افراد، عقاید، ارزش‌ها و انتظارات اخلاقی را باهم در میان می‌گذارند. دومین عامل مشترک فرهنگ این است که افراد عقاید و ارزش‌های فرهنگی و انتظارات اخلاقی را از یکدیگر یاد می‌گیرند و آن‌ها را به اعضای جدید گروه منتقل می‌کنند.

همچنین باید به خاطر داشت که نتایج مذاکرات داخلی و بین‌المللی به‌وسیله‌ی عوامل مختلفی تعیین می‌شوند. در حالی که عوامل فرهنگی اهمیت آشکاری دارند، مذاکره کنندگان نباید هر مسأله‌ای را به آن‌ها نسبت دهند.[۳۳] دیالدین، کپلمن، ادیر، برت، اکومورا و لایتل[۱] نادیده گرفتن اهمیت عوامل موقعیتی به دلیل توضیحات فرهنگی را *خطای* فرهنگی نامیده‌اند. دانستن این نکته مهم است که گرچه فرهنگ ویژگی‌های گروهی را توصیف می‌کند به این معنی نیست که هر عضو جامعه به یک اندازه از همان ویژگی‌ها استفاده می‌کنند.[۳۵] در واقع همان‌گونه که تفاوت‌های رفتاری در بین فرهنگ‌ها متفاوت است، در درون فرهنگ‌ها نیز تفاوت‌های رفتاری گوناگونی وجود دارد.[۳۶] اگر چه اطلاعات درباره‌ی فرهنگ طرف مقابل درباره‌ی این‌که چه چیزی را باید در مذاکره از وی انتظار داشت، نشانه‌ی مقدماتی را فراهم می‌کند، وقتی

1. Dialdin, Kopelman, Adair, Okumora

اطلاعات جدید گردآوری می‌شود مذاکره کنندگان باید نظر خود را با آن مطابقت دهند.[۳۷]

بخش دیگر این فصل دو روش مهی که فرهنگ مفهوم آفرینی شده است را بررسی می‌کند: (۱) فرهنگ به عنوان ارزش‌های مشترک و (۲) فرهنگ به عنوان منطق جدلی.[۳۸]

فرهنگ به عنوان ارزش‌های مشترک

یکی از روش‌های مهم برای مفهوم آفرینی به فرهنگ، درک ارزش‌ها و معیارهای اصلی و ایجاد طرحی است درباره‌ی این‌که چگونه این معیارها و ارزش‌ها مذاکرات را در فرهنگ تحت تأثیر قرار می‌دهند.[۳۹] مقایسه‌های بین فرهنگی از طریق پیدا کردن معیارها و ارزش‌های مهمی که یک فرهنگ را از دیگری جدا می‌کند و فهمیدن این‌که چگونه این تفاوت‌ها مذاکره‌ی بین‌المللی را تحت تأثیر قرار می‌دهند به وجود می‌آید.

گریت هوفستد[1] درباره‌ی ابعاد فرهنگی در تجارت بین‌المللی تحقیق گسترده‌ای انجام داد.[۴۰] هوفستد اطلاعات را بر مبنای ارزش‌هایی که از بیش از صد هزار کارمند آی بی ام، در سرتاسر جهان به دست آمده بود بررسی کرد و بیش از پنجاه فرهنگ در مطالعات اولیه بررسی شده بودند. تحلیل‌های آماری این اطلاعات نشان می‌دهد که برای توضیح دادن اختلاف‌های مهم میان فرهنگ‌ها در تحقیق چهار بعد را می‌توان به‌کار برد که عبارت‌اند از: فردگرایی - جمع گرایی، اختلاف قدرت، موفقیت کاری - نوع زندگی و دوری از شک و تردید.[۴۱] ده کشور برتری که بر مبنای هر کدام از این ابعاد رتبه بندی شده‌اند، در جدول ۱۱,۱ فهرست بندی شده و هر کدام از این ابعاد در قسمت بعد توضیح داده شده‌اند.

1. Greet Hofstede

جدول ۱،۱۱- فهرست ده کشوری که بر مبنای ابعاد فرهنگی برتر رتبه‌بندی شده‌اند. گزارش شده به‌وسیله‌ی هوفستد (سال ۱۹۹۱).

فردگرایی	اختلاف قدرت	موفقیت کاری - نوع زندگی	دوری از شک و تردید
۱. ایالات متحده	۱. مالزی	۱. سوئد	۱. یونان
۲. استرالیا	۲. گواتمالا- پاناما	۲. نروژ	۲. پرتغال
۳. بریتانیای کبیر		۳. هلند	۳. گواتمالا
۴. کانادا- هلند	۴. فلیپین	۴. دانمارک	۴. اروگوئه
	۵. مکزیک- ونزوئلا	۵. کاستاریکا- یوگسلاوی	۵. بلژیک- سالوادر
۶. نیوزلند			
۷. ایتالیا	۷. کشورهای عربی	۷. فینلند	۷. ژاپن
۸. بلژیک	۸. اکوادر- اندونزی	۸. شیلی	۸. یوگسلاوی
۹. دانمارک		۹. پرتغال	۹. پرو
۱۰. فرانسه - سوئد	۱۰. هند - آفریقای غربی	۱۰. تایلند	۱۰. آرژانتین - شیلی کاستاریکا- پاناما- اسپانیا

منبع. بر مبنای کار گ. هوفستد، فرهنگ و سازماندهی‌ها: نرم افزار فکر(Software of the Mind) (لندن، انگلیس: مک گراو- هیل، سال ۱۹۹۱) چاپ مجدد با مجوز گروه مک گراو- هیل

۱. **فردگرایی – جمع‌گرایی** معیار فردگرایی – جمع‌گرایی درباره‌ی میزان وابستگی جامعه به افراد یا گروه صحبت می‌کند. جوامع فردگرا جوانان را تشویق می‌کنند تا مستقل باشند و از خود مواظبت کنند. جوامع جمع‌گرا افراد را به صورت گروه‌های پیوسته‌ای درمی‌آورند که مسؤولیت آسایش هر شخص را به عهده می‌گیرند. هوفستد می‌گوید که توجه به روابط در جوامع جمع‌گرا، نقش مهمی را در

مذاکرات ایفا می‌کند- مذاکرات با همان طرف می‌تواند سال‌ها ادامه داشته باشد و جایگزین کردن مذاکره کننده روابط را تغییر می‌دهد که به وجود آوردن دوباره‌ی این روابط مدت‌ها طول می‌کشد. این جوامع را با جوامع فردگرا مقایسه کنید که در آن مذاکره کنندگان قابل تعویض هستند و هنگام انتخاب مذاکره‌کننده، به جای روابط، بیشتر به صلاحیت توجه می‌شود. یعنی مذاکره‌کنندگانی که از فرهنگ‌های جمع‌گرا هستند، بیشتر بر بهبود و حفظ روابط طولانی‌مدت متکی هستند در حالی که مذاکره‌کنندگان جوامع فردگرا ممکن است با استفاده از هرنوع معیار کوتاه مدتی که صحیح به نظر برسد، مذاکره کنندگان را عوض کنند.

۲. **اختلاف قدرت.** معیار اختلاف قدرت «میزانی که اعضای دارای قدرت کم سازمان‌ها و نهادها (مثل خانواده) پذیرفته و می‌خواهند قدرت به طور نامساوی تقسیم شود» را توضیح می‌دهد.[۴۲] بر طبق گفته‌های هوفستد در فرهنگ‌های با اختلاف قدرت بیشتر تصمیم‌های مهم به‌وسیله‌ی شخص برتر یا رئیس گرفته می‌شود. در فرهنگ‌هایی که اختلاف قدرت در آن‌ها کمتر است فرآیند تصمیم‌گیری در سرتاسر سازمان گسترش می‌یابد و از آن‌جایی که به رؤسا احترام می‌گذارند ممکن است نظر آن‌ها را هم بپرسند. بنابراین در مذاکرات بین‌المللی مذاکره‌کنندگانی که به فرهنگ‌های با اختلاف قدرت کم و بیش بالایی تعلق دارند، ممکن است بخواهند درباره‌ی موضوعات مختلف موافقت افراد برتر را به دست آورند که این کار باعث می‌شود فرآیند مذاکره به کندی پیش برود.

۳. **موفقیت کاری- نوع زندگی.** هوفستد متوجه شد که فرهنگ‌ها از لحاظ میزانی که ارزش‌های بیشتر کردن موفقیت کاری یا بهتر کردن زندگی را داشتند متفاوت بودند. فرهنگ‌هایی که موفقیت کاری را افرایش می‌دادند با ویژگی " به‌دست آوردن پول، منافع و بی‌توجهی به دیگران، نوع زندگی یا افراد " مشخص می‌شدند.[۴۳] فرهنگ‌هایی که کیفیت زندگی را افزایش می‌دادند. ایجاد روابط و مواظبت از دیگران را

درنظر داشتند. چنان که هوفستند می‌گوید، وقتی مذاکره‌کنندگان فرهنگ‌های موفقیت کاری با هم ملاقات می‌کنند، این معیار با افزایش میزان رقابت بر مذاکره تأثیر می‌گذارد؛ مذاکره کنندگانی که به فرهنگ نوع زندگی تعلق دارند، با طرف مقابل بیشتر احساس همدلی می‌کنند و می‌خواهند با وی توافق کنند.[۴۴]

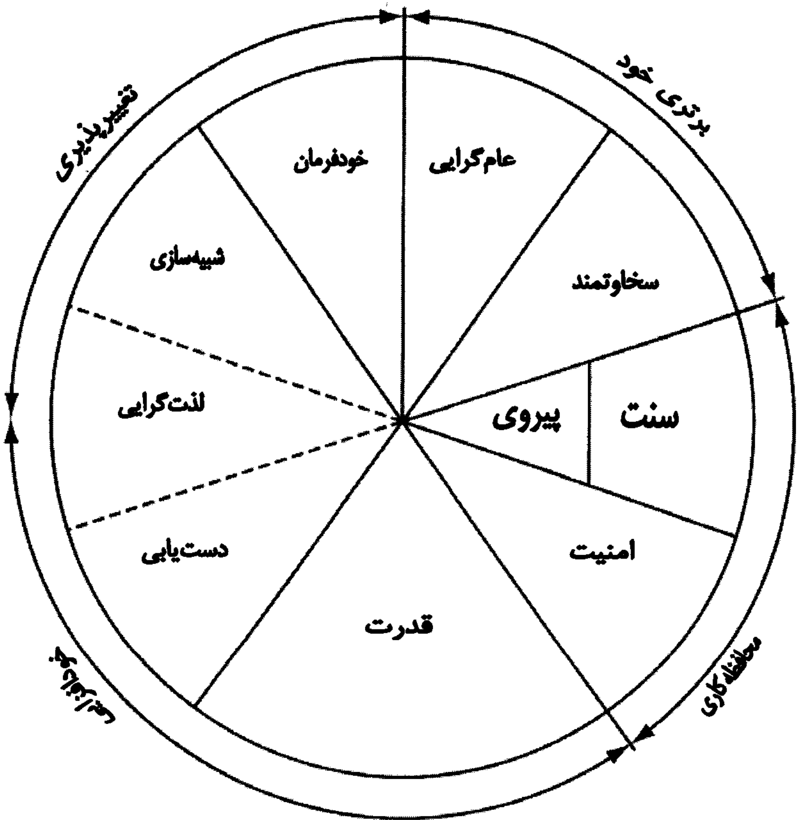
۴. **دوری از شک و تردید.** دوری از شک و تردیک میزان راحتی یا عدم آسایش اعضا را در موقعیت‌های سازماندهی نشده‌ی فرهنگی مشخص می‌کند.[۴۵] موقعیت‌های ساختارنیافته، موقعیت‌هایی هستند که در آن‌ها تغییرات دائمی صورت می‌گیرد و هر لحظه چیز جدیدی به وجود می‌آید در حالی که موقعیت‌های سازماندهی شده امن و ثابت هستند. مذاکره‌کنندگان فرهنگ‌هایی که از شک و تردید جلوگیری می‌کنند با موقعیت‌های مبهم سازگاری ندارند و هنگام مذاکره کردن بیشتر مایل‌اند، فرآیند کاری و قوانین ثابت باشد. مذاکره‌کنندگان فرهنگ‌هایی که شک و تردید در آن‌ها زیاد است می‌خواهند خود را با موقعیت‌های متغیر وفق دهند و هنگامی که قوانین مذاکره تغییر پذیر یا مبهم هستند، آسایش بیشتری دارند.

طرح شالوم سکوارتر[۱] و همکاران‌اش نمونه‌ی گسترده‌ای را از چشم‌انداز فرهنگ به مثابه‌ی ارزش‌ها ارائه می‌دهد (شکل ۱۱،۲).[۴۶] سکوارتز به شناسایی هدف انگیزشی که مبنای ارزش‌های فرهنگی بود توجه داشت و ده ارزش اصلی را یافت (به ارزش‌های درون دایره‌ی شکل توجه کنید). این ده ارزش ممکن است با یکدیگر متضاد باشند یا با هم سازگاری داشته باشند و ارزش‌هایی که در طرف دیگر آن‌ها هستند با این ارزش‌ها مغایرت دارند. سکوارتز همچنین گفت که ده ارزش ممکن است به صورت ابعادی در دو قطب مخالف نشان داده شوند: تغییر پذیری در مقابل محافظه‌کاری و برتری خود در مقابل خود افزایی (دایره‌ی بیرونی). ارزش‌های فرهنگی سکوارتز و ابعاد دو قطبی بررسی ارزش‌های فرهنگی تا به امروز را در یک

1. Shalom Schwartz

سطح وسیع فراهم می‌کنند و با تحقیقات گسترده‌ای مورد تأیید قرار گرفته‌اند. از آن‌جایی که دانشمندان نتوانسته بودند در بررسی‌ها درباره‌ی مذاکرات بین فرهنگی از این طرح استفاده کنند، بررسی آن به‌تازگی آغاز شده است.[۴۷]

شکل ۱۱،۲- ۱. ارزش فرهنگی سکوارتز



چشم انداز فرهنگ به عنوان ارزش‌های مشترک درباره‌ی دلیل دشوار بودن مذاکرات بین فرهنگی و احتمال فروپاشی آن صحبت می‌کنند. برای مثال فردگرایی یکی از معیارهای مهمی است که در امریکا وجود دارد. امریکایی‌ها تصمیمات فردی می‌گیرند، از نقطه نظرهای خود حمایت می‌کنند و درباره‌ی موضوعاتی که برای آن‌ها مهم است موضع خاصی دارند. این مورد را با معیار اصلی چینی‌ها که جمع‌گرایی است مقایسه کنید. مذاکره‌کنندگان چینی به صورت گروهی تصمیم می‌گیرند، از گروه بیش از افراد حمایت می‌کنند و درباره‌ی موضوعاتی که برای گروه مهم است موضع محکمی دارند. وقتی امریکایی‌ها با چینی‌ها مذاکره می‌کنند تفاوت‌ها در ارزش فرهنگی فردگرایی - جمع گرایی می‌تواند از جهات مختلفی بر مذاکره تأثیر بگذارد: برای مثال (۱) زمان مذاکره کردن چینی‌ها بیشتر است چون آن‌ها باید پیش از معامله کردن اتفاق نظر گروه را به‌دست آورند؛ (۲) حدود اختیارات مختلفی که چینی‌ها دارند، درباره‌ی نیازهای واقعی گروه موارد متفاوتی را نشان می‌دهد و بنابراین هیچ‌کس متوجه نمی‌شود که گروه به‌راستی چه می‌خواهد و (۳) چون اشخاص و سازمان‌های مختلفی قدرت را دردست دارند افراد خارجی نمی‌توانند به‌آسانی طرف مذاکره‌کننده‌ی خود را در مقامات اداری چینی‌ها شناسایی کنند.[۴۸]

فرهنگ به عنوان منطق جدلی

روش مهم دیگر استفاده از فرهنگ در مذاکرات بین المللی تصدیق می‌کند که تمام فرهنگ‌ها ابعاد یا کشمکش‌هایی دارند که *منطق جدلی* نامیده می‌شود. این کشمکش‌ها در حکایت‌های سنت یهودی- مسیحی بیان شده است. این مثل‌ها را در نظر بگیرید: " آشپز که دو تا شد آش یا شور می‌شه یا بی‌نمک " یا " دو تا کله بهتر از یکی کار می‌کنه ". این ضرب‌المثل‌ها، کسانی که می‌خواهند تنها یا به صورت گروهی روی یک موضوع کار کنند را به شیوه‌های مختلف و متفاوت با هم راهنمایی می‌کند. این مسأله در سنت یهودی - مسیحی درباره‌ی ارزش‌های عدم وابستگی یا کار گروهی جدل یا یک کشمکش را نشان می‌دهد. عدم

وابستگی یا کار گروهی کامل همیشه کارساز نیست؛ هر کدام فواید یا نقطه ضعف‌هایی دارد که به مثابه‌ی کاری که باید در آن شرایط انجام شود (نوع تصمیمی که باید اتخاذ شود یا موضوعی که باید مورد گفتگو قرار بگیرد) متفاوت هستند. طبق گفته‌ی جانوسیک[1] روش فرهنگ به عنوان منطق جدلی نسبت به روش فرهنگ به عنوان ارزش‌های مشترک مزیت‌هایی دارد چون می‌تواند تفاوت‌ها را در درون فرهنگ‌ها توضیح دهد (برای مثال هر شخصی در یک فرهنگ همان ارزش‌ها را به یک اندازه به‌کار نمی‌برد).[۴۹] روش فرهنگ به عنوان منطق جدلی درباره‌ی این‌که مذاکره‌کنندگان بین‌المللی باید چه رفتاری در مذاکره داشته باشند به آن‌ها اندرز نمی‌دهد، بلکه می‌گوید مذاکره‌کنندگانی که می‌خواهند مذاکره‌ی بین‌المللی را با موفقیت انجام دهند باید ارزش فرهنگ غنی‌ای که در آن کارخواهند کرد را بدانند.

طرح نظری اخیر گلفاند و مک کاسکر[2] با به کارگیری *استعاره‌های فرهنگی* به جای منطق جدلی روش مشابهی را برای بررسی تأثیرات فرهنگ بر مذاکره ارائه می‌دهد.[۵۰] گلفاند و مک کاسکر می‌گویند که *استعاره‌های مذاکره* برای فهمیدن مذاکره‌های بین فرهنگی روش مناسبی هستند. آن‌ها استعاره‌ها را به‌مثابه‌ی نظام‌های معنی کامل و همبسته‌ی بدون تناقضی شرح می‌دهند که در محیط‌های اجتماعی- فرهنگی خاصی به وجود آمده و توسعه یافته‌اند و فعالیت اجتماعی را در مذاکره شرح می‌دهند، ساختار آن را ایجاد می‌کنند و آن را به وجود می‌آورند.[۵۱] استعاره‌های مذاکره‌ی فرهنگی به مردم کمک می‌کنند تا وقایعی که در مذاکره روی می‌دهد را بفهمند و معنی آن را دریابند. گلفاند و مک کاسکر می‌گویند، *مذاکره، ورزش* استعاره‌ای است که اغلب برای فهمیدن مذاکرات در ایالات متحده به کار می‌روند چون در آن‌جا مردم به شیوه‌ی کار و موفقیت خود توجه دارند و مذاکره‌ها اتفاقی هستند. این مورد را با استعاره‌ی *مذاکره به عنوان خانواده‌ی سنتی* که در ژاپن رواج دارد مقایسه کنید. کار اصلی خانواده‌ی سنتی جانشینی

1. Janosik
2. Gelfand, McCusker

و پشت سر هم انجام دادن کارهاست؛ مذاکره کنندگان به روابط و بقای گروه توجه دارند و مذاکرات جزیی از یک کل هستند که همیشه ادامه دارند. هر چه تفاوت‌ها در استعاره‌های مذاکره‌ی فرهنگی بیشتر باشد مذاکره‌کنندگان نمی‌توانند منظور یکدیگر را بفهمند و چالش برای به دست آوردن نتیجه‌ی مطلوب مذاکره افزایش می‌یابد.

تأثیر فرهنگ بر مذاکره: چشم اندازهای مدیریتی

تفاوت‌های فرهنگی مذاکرات را از جهات گوناگونی تحت تأثیر قرار می‌دهد. جدول ۱۱,۲، ده روش مختلفی که فرهنگ بر مذاکرات تأثیر می‌گذارد را به طور خلاصه نشان می‌دهد. هر کدام از این روش‌ها در صفحه‌ی بعد شرح داده شده‌اند.

جدول ۱۱,۲ – ده روشی که فرهنگ می‌تواند بر مذاکرات تأثیر بگذارد.

عوامل مذاکره	*میزان واکنش‌های فرهنگی*		
مفهوم مذاکره	قرارداد بستن	◄——►	رابطه
فرصت مذاکره	پراکنده	◄·····►	تکمیلی
انتخاب مذاکره کنندگان	افراد ماهر	◄·····►	شرکای قابل اطمینان
تشریفات	غیر رسمی	◄·····►	رسمی
ارتباط	مستقیم	◄·····►	غیر مستقیم
حساسیت نسبت به زمان	زیاد	◄·····►	کم
گرایش به خطرپذیری	زیاد	◄·····►	کم
گروه‌ها در مقابل افراد	جمع گرایی	◄·····►	فرد گرایی
ماهیت توافق‌ها	خاص	◄·····►	کلی
عاطفه گرایی	زیاد	◄·····►	کم

بر اساس نوشته‌های فوستر (سال ۱۹۹۲)، هندون (سال ۱۹۹۰)، موران و ستریپ (سال ۱۹۹۱) و سالاکوز[1] (سال ۱۹۹۸).

1. Foster, Hendon, Moran, Stripp

مفـهـوم مذاکره

مفـهـوم مذاکره یعـنی تعـریف اصلی آن، موضوعی که قابل مـذاکره اسـت و آنچه هـنگام مذاکره کردن ما روی می‌دهـد و مـی‌توانـد در فـرهـنـگ‌هـای مختلف بسیار متفاوت باشد.[۵۳] برای مثال " امریکایی‌ها می‌خواهـند مـذاکره را عـمل رقابتی ارائه‌ی پیشنهادها و پیشنهادهای متقابل بدانند درحـالی‌کـه ژاپنی‌ها مذاکره را موقـعـیتی در نظر می‌گیرند که در آن می‌توان اطلاعات را با دیگران در میان گذاشت ".[۵۴]

فـرصت مذاکره

فـرهـنـگ، موقـعـیتی که مذاکره کننـدگان بـه صـورت مـذاکره‌ی پراکنـده یـا تکمیلی برداشت می‌کنند را تحت تأثیر قـرار می‌دهـد. مذاکره کنندگان شـمال امریکا دراصل می‌خواهـند نگرش پراکنده‌ای را درباره‌ی مذاکره داشته باشـند.[۵۵] در هـر حـال در نقـاط دیگـر وضعـیت بـه ایـن شـکل نیـست، چنـان کـه در فـرهـنـگ‌های مختلف میزانی که وضعـیت‌های مذاکره‌ای ابتدا به صورت پراکنده یا تکمیلی برداشت می‌شوند متفاوت است.[۵۶] میزان موافـقـت یا عـدم موافـقـت مذاکره کنندگان فـرهـنـگ‌های مختلف با وضعـیت مذاکره‌ی پراکنده یا تکمیلی بر مذاکره‌ی بین فـرهـنگی تأثیر خواهـد گذاشت.

انتخاب مذاکره کنندگان

در فـرهـنـگ‌های مختلف ملاک‌هایی که برای انتخـاب مـذاکره‌کننـدگان در مذاکره به‌کار می‌رود متفاوت است. این ملاک‌ها می‌توانند مـواردی از قـبیل اطلاعات درباره‌ی موضوعی که مورد مذاکره قـرار می‌گیرد، اولویت‌ها، روابـط خـانوادگی، جنـسیت، سـن، تجربـه و موقـعـیت را در بـرداشـته باشـد. فـرهـنـگ‌های مختلف این معـیارها را به شیوه‌های مختلفی ارزیابی می‌کنند که این موضوع در پیش بینی این‌که چه چیزی در مذاکرات مختلف مناسـب است تفاوت‌هایی را ایجاد می‌کند.

تشریفات

فـرهـنـگ‌ها از نظر میزان اهـمیت تشریفات یا رسمی بـودن روابـط بـین دو گـروه مـذاکره کننـده بـا هـم فـرق دارنـد. فـرهـنـگ امریکـایی جـزء

فرهنگ‌هایی است که کمتر تشریفاتی است. شیوه‌ی مذاکره‌ی خودمانی بسیار ساده است. برای مثال وقتی عنوان‌ها به کار برده نمی‌شود شخص را با اسم کوچک او خطاب قرار می‌دهند. این موضوع را با فرهنگ‌های دیگر مقایسه کنید. بسیاری از کشورهای اروپایی (مثل فرانسه، آلمان و انگلیس) خیلی تشریفاتی هستند و استفاده نکردن از عنوان صحیح هنگام خطاب دادن کسی (مثل آقا، دکتر، استاد، عالیجناب) توهین شمرده می‌شود.[۵۷] کارت‌های ویزیت یا تجاری رسمی در کشورهای کرانه‌ی اقیانوس آرام (مثل چین و ژاپن) برای معرفی شخص در آن‌جا ضروری هستند. مذاکره کنندگانی که کارت‌های تجاری خود را فراموش می‌کنند یا روی آن‌ها چیزی می‌نویسند اغلب تشریفات را نقض می‌کنند و به طرف مقابل توهین می‌کنند.[۵۸] حتی شیوه‌ی دادن کارت‌ها، دست دادن یا لباس پوشیدن با توجه به برداشتی است که مذاکره کنندگان دارند و این‌ها می‌توانند شخصیت و سابقه‌ی طرف مقابل را توصیف کنند.

ارتباط

فرهنگ‌ها بر شیوه‌ی ارتباط شفاهی و غیر شفاهی افراد تأثیر می‌گذارند. همچنین ارتباط غیر کلامی در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است؛ رفتاری که در یک فرهنگ بسیار توهین آمیز به نظر می‌رسد، می‌تواند در فرهنگ دیگر کاملا بی‌ضرر باشد.[۵۹] برای جلوگیری از ناراحت کردن طرف مقابل در مذاکرات، مذاکره کننده‌ی بین المللی باید قوانین فرهنگی ارتباط را به دقت مراعات کند. برای مثال در امریکا گذاشتن پا روی میز به‌معنای قدرت داشتن یا استراحت کردن است؛ در تایلند این کار بسیار توهین‌آمیز است (برای مثال‌های بیشتر به مطلب خواندنی ۱۱,۱ مراجعه کنید). درباره‌ی چگونگی برقراری ارتباط اطلاعات فراوانی وجود دارد که مذاکره‌کننده‌ی بین المللی باید برای جلوگیری از توهین به طرف مقابل یا عصبانی و خجالت زده کردن او آن‌ها را به خاطر داشته باشد. کتاب‌ها و مقالاتی که در ارتباط با فرهنگ هستند می‌توانند درباره‌ی چگونگی برقراری ارتباط در فرهنگ‌های مختلف توصیه‌های مهمی را به مذاکره

کنندگان بین المللی بدهند؛ به دست آوردن این اطلاعات یکی از جنبه‌های مهم برنامه‌ریزی برای مذاکرات بین المللی است.[۶۰]

مطلب خواندنی ۱. ۱۱

مثال‌هایی از قوانین ارتباط برای مذاکره‌کنندگان بین‌المللی

هیچ وقت روی سر مذاکره کننده‌ای که اهل شبه جزیره‌ی مالی است دست نگذارید چون روح در آن جا قرار دارد. هرگز کف کفش خود را به یک عرب نشان ندهید، زیرا کثیف است و نشان‌دهنده‌ی انتهای بدن است و در فرهنگ اسلام از دست چپ خود استفاده نکنید چون این دست برای بهداشت بدن به‌کار می‌رود. اگر در ایتالیا به کنار بینی خود دست بزنید این کار نشانه‌ای از عدم اعتماد است. همیشه هنگام ارائه‌ی یک نکته‌ی مهم به همکار فرانسوی خود مستقیم و با جدیت به چشمان او نگاه کنید. در هر حال در جنوب شرقی آسیا نباید تا زمان برقراری روابط به‌طور مستقیم به چشمان طرف نگاه کرد. اگر طرف شما ژاپنی باشد و دندان‌های خود را روی هم بفشارد به این معنی است که کاری را اشتباه انجام داده‌اید. همتای مکزیکی شما پس از پایان مذاکره‌ی طولانی و موفقیت آمیز شما را در آغوش می‌گیرد؛ مذاکره کنندگان اروپای مرکزی و شرقی نیز ممکن است شما را محکم در آغوش بگیرند و سه بار صورت شما را ببوسند. امریکایی‌ها اغلب نسبت به همکاران لاتینی و عرب خود دورتر می‌ایستند اما نسبت به همکاران آسیایی خود جلوتر می‌ایستند. در ایالات متحده به شیوه‌ای مؤثر، محکم و با تأکید به یکدیگر دست می‌دهند؛ در اروپا اغلب این کار سریع و به موقع انجام می‌گیرد؛ در آسیا مذاکره کنندگان خیلی شل و با بی میلی به هم دست می‌دهند. خندیدن در هند غربی نشانه‌ی مزاح و شوخ طبعی است و در آسیا بیشتر نشان‌دهنده‌ی خجالت‌زدگی و افتادگی است. علاوه بر این ابراز احساسات عمیق در بیشتر کشورهای حاشیه‌ی اقیانوس آرام نوعی بی‌ادبی است چون بین خود شخصی و خود اجتماعی فرد جدایی زیادی به وجود می‌آید. در هر حال خودداری از ابراز احساسات در امریکای لاتین اغلب به خاطر عدم اعتماد است.

منبع: د. آ. فوستر، مذاکره در آن سوی مرزها: چگونه در نقاط مختلف جهان با موفقیت درباره‌ی کار مذاکره کنیم (نیویورک، مک گراو- هیل، سال ۱۹۹۲)، صفحه‌ی ۲۸۱. چاپ مجدد با اخذ مجوز از گروه مک گراو- هیل.

حساسیت نسبت به زمان

فرهنگ‌ها مشخص می‌کنند که زمان چیست و چگونه بر مذاکرات تأثیر می‌گذارد.[۶۱] در امریکا مردم برای وقت ارزش قائل هستند، آن‌ها سر ساعت معین در جلسه حاضر می‌شوند، سعی دارند وقت دیگران را تلف نکنند و دراصل عقیده دارند که " سریع " بودن بهتر از " آهسته " کار کردن است چون تولید بیشتر را نشان می‌دهد. فرهنگ‌های دیگر درباره‌ی زمان نظر بسیار متفاوتی دارند. در جوامعی که بیشتر سنتی هستند، بخصوص در آب و هوای گرم، کارها نسبت به ایالات متحده آهسته‌تر انجام می‌گیرد. این مسأله توجه به زمان را دست کم برای مدت کوتاهی کاهش می‌دهد. برداشت فرهنگ‌های دیگر درباره‌ی امریکایی‌ها این است که آن‌ها اسیر زمان هستند چون با توجه به آن کار می‌کنند و زمان را به عنوان منبع با ارزش حفظ می‌کنند. در بعضی از فرهنگ‌ها مثل چین و امریکای لاتین زمان به تنهایی مهم نیست. آنچه به آن توجه دارند کار است، مهم نیست که انجام دادن آن چقدر طول می‌کشد. در مذاکرات بین فرهنگی ممکن است به خاطر برداشت‌های مختلف درباره‌ی زمان سوء تفاهم‌هایی پیش بیاید. نظری که درباره‌ی امریکایی‌ها وجود دارد این است که همیشه کارها را با عجله انجام می‌دهند و از یک شاخه به شاخه‌ای دیگر می‌روند، در حالی که از دید امریکایی‌ها مذاکره‌کنندگان چینی و امریکای لاتین ممکن است افرادی باشند که کاری انجام نداده‌اند و تنها وقت را هدر می‌دهند.

گرایش به خطرپذیری

فرهنگ‌ها از نظر میزانی که می‌خواهند پذیرای خطر باشند متفاوت هستند. بعضی از فرهنگ‌ها مایل‌اند کارمندان اداری محافظه‌کاری را برای تصمیم‌گیری داشته باشند که پیش از تصمیم گرفتن می‌خواهند اطلاعات فراوانی به دست آورند. فرهنگ‌های دیگر می‌خواهند مذاکره

کنندگانی داشته باشند که کارآفرینی بیشتری دارند و وقتی اطلاعات کافی نداشته باشند حاضرند خطر کنند (" خطرپذیری انجام نشده و چیزی به دست نیامده است"). چنان که فوستر می‌گوید، امریکایی‌ها مانند بعضی از فرهنگ‌های آسیایی در پایان یک کار زنجیره‌ای و دنباله‌دار به خطرکردن گرایش دارند، در حالی که افراد بعضی از فرهنگ‌های اروپایی (مثل یونان) بسیار محافظه کار هستند.[62] گرایش یک فرهنگ به خطرپذیری بر آنچه مذاکره می‌شود و نتیجه‌ی حاصل از مذاکره تأثیر فراوانی دارد. مذاکره‌کنندگان فرهنگ‌هایی که به خطر کردن گرایش دارند، می‌خواهند هر چه زودتر معامله انجام دهند و اغلب خیلی خطر می‌کنند. فرهنگ‌هایی که می‌خواهند از خطرکردن خودداری کنند اغلب به دنبال اطلاعات بیشتر هستند و پس از انجام دادن کار می‌خواهند صبر کنند و در انتظار نتایج آن باشند.

گروه‌ها در مقابل افراد

فرهنگ‌ها براساس این‌که به گروه یا به افراد اهمیت می‌دهند با هم فرق دارند. فرهنگ ایالات متحده بیشتر گرایش فردی دارد که در آن مستقل بودن و پر مدعا بودن بسیار با ارزش است. در عوض فرهنگ‌هایی که گرایش گروهی دارند، بیشتر اولویت گروه را ترجیح می‌دهند و اول به نیازهای آن‌ها رسیدگی می‌کنند. فرهنگ‌های دارای گرایش گروهی برای سازگاری با افراد گروه ارزش قائل‌اند و به افراد صادق پاداش می‌دهند؛ آن‌هایی که به‌گونه‌ی دیگری رفتار می‌کنند از اجتماع طرد می‌شوند، که این عمل به ضرر آن‌ها تمام خواهد شد؛ این تفاوت فرهنگی می‌تواند تأثیرات متنوعی بر مذاکره داشته باشد. امریکایی‌ها بیشتر تمایل دارند که یک شخص تصمیم نهایی را بگیرد، در حالی که در فرهنگ‌هایی با گرایش گروهی مثل ژاپنی‌ها، گروه است که تصمیم می‌گیرد. تصمیم‌گیری در فرهنگ‌هایی که گرایش گروهی دارند با اتفاق نظر انجام می‌شود و بنابراین ممکن است بیشتر از زمان تصمیم‌گیری امریکایی‌ها به طول انجامد. علاوه بر این از آن‌جایی که در فرهنگ‌های باگرایش گروهی افراد بیشتری می‌توانند در مذاکرات

شرکت کنند و چون شیوه‌ی شرکت کردن آن‌ها به جای هم‌زمان بودن می‌تواند پشت سر هم باشد، مذاکره کنندگان امریکایی ممکن است درباره‌ی همان موضوعات با افراد مختلفی صحبت کنند. در مذاکره‌ای در چین یکی از نویسندگان این کتاب در روزهای متوالی با شش مذاکره کننده‌ی مختلف برخورد کرد که تا زمان تمام شدن مذاکره همان موضوع را با مذاکره کنندگان و تفسیر کنندگان مختلف بررسی می‌کردند.

ماهیت توافق‌ها

فرهنگ همچنین بر توافق نهایی و نیز حالتی که توافق مذاکره شده دارد تأثیر می‌گذارد. در ایالات متحده توافق‌ها اغلب بر منطق متکی هستند (برای مثال تهیه‌کننده‌ای که کم‌هزینه‌تر باشد معامله را به دست می‌آورد)، توافق‌ها رسمی هستند و اگر چنین معیارهایی محترم شمرده نشوند از طریق یک نظام قانونی اجرا می‌شوند. در هر صورت در فرهنگ‌های دیگر به دست آوردن قرارداد ممکن است به جای این‌که به کاری که می‌توانید بکنید وابسته باشد، به این مورد بستگی داشته باشد که شما چه کسی هستید (یا خانواده و رابطین سیاسی شما چه کسانی هستند). علاوه بر این قراردادها در تمام فرهنگ‌ها به یک معنی نیستند. فوستر می‌گوید که چینی‌ها اغلب برای این‌که رابطه را رسمی کنند یا آغاز مذاکرات را اعلام کنند، از یادداشت‌های توافقی استفاده می‌کنند (این یعنی موافقت و سازگاری مشترک).[۶۳] در هر صورت از نظر امریکایی‌ها اغلب همان یادداشت توافق به منزله‌ی تکمیل مذاکراتی است که در دادگاه اجرای آن لازم است. تفاوت‌های فرهنگی در چگونگی بستن قرارداد و مفهوم واقعی آن نیز می‌تواند ابهامات و سوء تفاهم‌هایی را به‌همراه داشته باشد.

عاطفه گرایی

به‌نظر می‌رسد که فرهنگ بر میزان ابراز احساسات مذاکره‌کنندگان تأثیر داشته باشد.[۶۴] این احساسات ممکن است به‌مثابه‌ی ترفندی به کار رود یا واکنشی عادی باشد که شخص در طول مذاکره و در شرایط مثبت و منفی از خود نشان می‌دهد.[۶۴] از آن‌جایی که شخصیت نیز در ابراز احساسات نقشی

را ایفا می‌کند ممکن است تفاوت‌های بین فرهنگی مختلفی وجود داشته باشد و قوانینی که ابراز احساسات کلی را در یک فرهنگ کنترل می‌کنند در طول مذاکره ارائه داده می‌شوند.[۶۶]

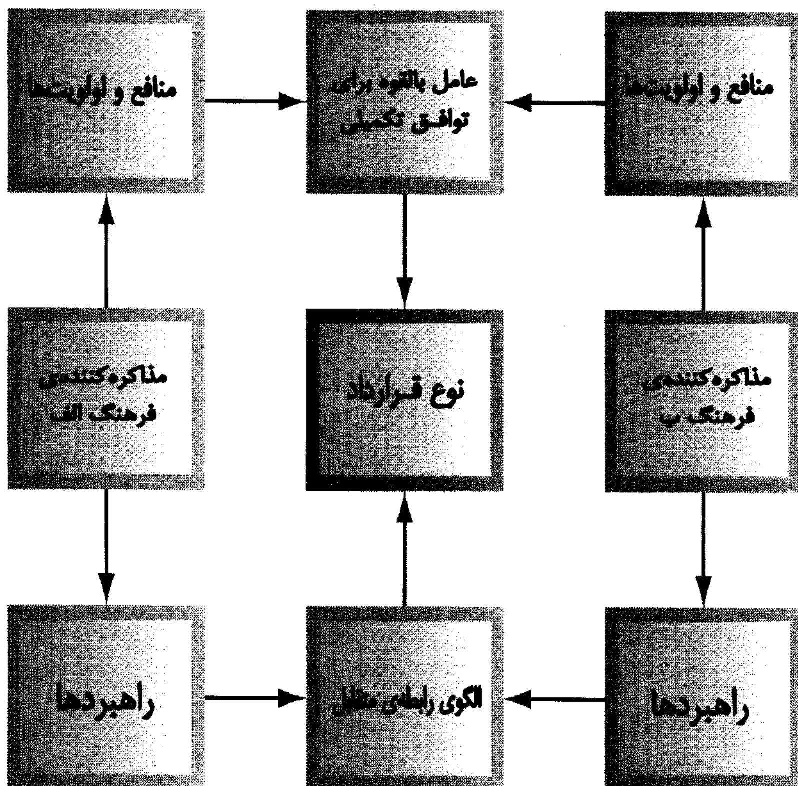
به طور خلاصه درباره‌ی اهمیت فرهنگ در مذاکرات بین‌المللی توصیه‌های عملی بسیاری وجود دارد. اگر چه کلمه‌ی *فرهنگ* به موارد مختلفی اشاره می‌کند جنبه‌ی مهمی از مذاکره‌ی بین‌المللی است که می‌تواند بر بسیاری از جنبه‌های این مذاکره و نتایج آن تأثیر مهمی داشته باشد. اکنون درباره‌ی این که چگونه فرهنگ بر مذاکره تأثیر می‌گذارد دیدگاه‌هایی را بررسی می‌کنیم که با تحقیقات به دست آمده است.

تأثیر فرهنگ بر مذاکره: چشم اندازهای تحقیق

جین برت درباره‌ی جایی که فرهنگ بر مذاکره تأثیر می‌گذارد طرحی را ارائه داده است (شکل ۱۱,۳). طرح برت نشان می‌دهد که چگونه فرهنگ هر دو مذاکره کننده می‌تواند بر مجموعه‌ی اولویت‌ها و راهبرد، شناسایی عامل بالقوه برای توافق تکمیلی و الگوی رابطه‌ی متقابل بین مذاکره‌کنندگان تأثیر بگذارد.

برت می‌گوید در حالی که معیارهای فرهنگی راهبردهای مذاکره و الگوی رابطه‌ی متقابل را تحت تأثیر قرار می‌دهند، ارزش‌های فرهنگی باید تأثیر فراوانی بر منافع و اولویت‌های مذاکره داشته باشد. راهبردهای مذاکره و الگوی رابطه‌ی متقابل بین مذاکره کنندگان نیز تحت تأثیر فرآیندهای روانی آن‌ها قرار می‌گیرد و فرهنگ بر این فرآیندها تأثیر دارد.

شکل ۱۱،۳- چگونه فرهنگ بر مذاکره تأثیر می‌گذارد



منبع: ج. م. برت، مذاکره کردن در سطح جهانی (سانفرانسیسکو: جوسی-باس[1]، سال ۲۰۰۱).

نتایج مذاکره

محققین ابتدا این موضوع اساسی را بررسی کردند که چگونه فرهنگ بر نتایج مذاکرات تأثیر می‌گذارد. برای بررسی این سؤال دو روش به‌کار رفت.

1. Jossey-Bass

در اولین روش محققین نتایج همان مذاکره‌ی ساختگی را با مذاکره‌کنندگانی از فرهنگ‌های مختلف، که تنها با مذاکره‌کنندگان دیگری که متعلق به فرهنگ خودشان بودند مذاکره می‌کردند مقایسه کردند. هدف این مطالعات *درون فرهنگی* این بود که ببینند آیا وقتی مذاکره‌کنندگان فرهنگ‌های مختلف درباره‌ی همان موضوعات مذاکره می‌کردند همان نتایج را به دست آوردند یا نه. روش دیگر برای بررسی این که چگونه فرهنگ بر نتایج مذاکره تأثیر می‌گذاشت این بود که نتایج مذاکره‌ای درون فرهنگی و *بین فرهنگی* را مقایسه کنند و ببینند که یکی بودند یا نه. محققین این کار را با مقایسه‌ی نتایج مذاکره هنگامی که مذاکره‌کنندگان با افرادی از همان فرهنگ مذاکره می‌کردند و نتایج مذاکره، زمانی که آن‌ها با افرادی از فرهنگ‌های مختلف مذاکره می‌کردند انجام دادند. برای مثال آیا وقتی مذاکره‌کنندگان ژاپنی با مذاکره کنندگان ژاپنی دیگر مذاکره می‌کردند مانند زمانی که با مذاکره کنندگان امریکایی مذاکره انجام می‌دادند به نتایج مشابهی رسیدند؟

جان گراهام[1] و همکاران‌اش با استفاده از شبیه‌سازی ساده‌ی مذاکره‌ی خریدار- فروشنده که در آن مذاکره‌کنندگان باید درباره‌ی قیمت‌های سه جنس (تلویزیون، ماشین تحریر و دستگاه تهویه‌ی مطبوع) تصمیم بگیرند، مجموعه مطالعات تحقیقاتی انجام دادند که مذاکرات درون فرهنگی را در فرهنگ‌های مختلف بررسی می‌کرد.[۶۸] آن‌ها در سطوح منافع به دست‌آمده به‌وسیله‌ی مذاکره کنندگان فرهنگ‌های مختلف تفاوتی ندیدند.[۶۹]

در تحقیقات اخیری که جین برت و همکاران‌اش انجام دادند، از شبیه‌سازی مذاکره‌ای گسترده‌تری استفاده کردند که تفاوت‌های نتایج مذاکره‌ای مذاکره کنندگان فرهنگ‌های مختلف را شناسایی می‌کرد. برای مثال برت، ادیر، لمپرئور، اوکومورا، شیهکیرو، تینسلی و لایتل[2] مذاکره کنندگان درون فرهنگی را در شش فرهنگ مختلف فرانسه، روسیه، ژاپن، هنگ‌کنگ، برزیل و ایالات متحده مقایسه کردند و تفاوت‌هایی را در

1. John Graham
2. Lempereur, shihkirev

منافع مشترک حاصله به‌دست آوردند.[۷۰] علاوه بر این دیالدین، کپلمن، ادیر، برت، اکومورا و لایتل تفاوت‌هایی را در منافع شخصی پنج فرهنگ مختلف از قبیل ایالات متحده، هنگ کنگ، آلمان، اسرائیل و ژاپن گزارش دادند.[۷۱] بررسی‌های برت و دیالدین و افراد دیگر نشان می‌دهد که فرهنگ بر نتایج مذاکره تأثیر دارد اما در فرهنگ‌های مختلف الگوهای متفاوتی وجود دارد.

روش دیگری که برای بررسی تأثیرات فرهنگی بر نتایج مذاکره به کار برده شده بود، نتایج مذاکره‌ای درون فرهنگی و بین فرهنگی را مقایسه می‌کرد. آدلر[۱] و گراهام متوجه شدند هنگامی‌که مذاکره‌کنندگان ژاپنی و انگلیسی- کانادایی مذاکره را به صورت بین فرهنگی انجام می‌دادند به نسبت زمانی که مذاکرات درون فرهنگی انجام می‌دادند منافع کمتری به دست می‌آوردند؛ در مذاکرات بین المللی و بین فرهنگی که مذاکره‌کنندگان امریکایی و فرانسوی - کانادایی انجام می‌دادند نتایج را به همان نسبت به دست می‌آوردند.[۷۲] این نتایج از فرضیه‌ی آدلر و گراهام حمایت می‌کند که می‌گوید مذاکرات بین فرهنگی به نسبت مذاکرات درون‌فرهنگی، دست‌کم برای مدتی نتایج کمتری را در برخواهد داشت. تحقیقات انجام شده به‌وسیله‌ی ناتلاندزمیر و روگنس[۲] (در سال ۱۹۹۵)، لیتوچی[۳] (سال ۱۹۹۷) و برت و اکومورا (در سال ۱۹۹۸) فرضیه‌ی آدلر و گراهام را توسعه داد.

به طور خلاصه تحقیق نشان می‌دهد که فرهنگ بر نتایج مذاکره تأثیر دارد، گرچه ممکن است این تأثیر مستقیم نباشد و شاید از راه تفاوت‌های روش مذاکره در فرهنگ‌های مختلف تأثیر بگذارد. علاوه بر این شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد مذاکرات بین فرهنگی به نسبت مذاکرات درون فرهنگی نتایج کمتری را به همراه داشتند. برای پی بردن به دلیل این موضوع تحقیقات فراوانی انجام شد و این کار با بررسی فرآیند مذاکره‌ی درون فرهنگی انجام گرفت.

1. Adler
2. Natlandsmyr, Rognes
3. Lutochy

فرآیند مذاکره

گراهام و همکاران‌اش در فرهنگ‌هایی که آن‌ها را بررسی کردند تفاوت‌های چشمگیری را در راهبردها و روش‌های مذاکره به‌دست آوردند.[۷۳] کای[۱] نشان داد که چگونه فردگرایی یا جمع‌گرایی بر برنامه‌ریزی مذاکره تأثیر می‌گذاشت: مذاکره کنندگان فرهنگ‌های جمع‌گرا (مثل تایوان) برای برنامه‌ریزی درباره‌ی اهداف طولانی مدت وقت بیشتری می‌گذاشتند، درحالی‌که مذاکره کنندگان وابسته به مکتب فردگرایی (مثل امریکا) بیشتر برای اهداف کوتاه مدت برنامه‌ریزی می‌کردند.[۷۴] گلفاند و کریستاکوپوئولو[۲] می‌دیدند که در طول مذاکره، مذاکره کنندگان فرهنگی که بیشتر فردگرا بودند (مثل امریکا) به نسبت مذاکره کنندگانی از فرهنگ‌های جمع‌گرا بودند (مثل یونان) پیشنهادهای بیشتری می‌دادند.[۷۵]

ادیر، برت، لمپرئور، اوکومورا، شیخیریو[۳]، تینسلی و لایتل در روش درمیان گذاشتن اطلاعات مستقیم که در آن مذاکره‌کنندگان ایالات متحده می‌خواستند اطلاعات را به صورت مستقیم باهم در میان بگذارند، تفاوت‌های چشمگیری پیدا کردند.[۷۶] علاوه بر این متوجه شدند، در حالی که مذاکره‌کنندگان امریکایی و ژاپنی هر دو منافع مشترک خود را به بیشترین حد می‌رسانند این کار را از راه‌های مختلفی انجام می‌دادند. مذاکره کنندگان امریکایی درباره‌ی موارد ترجیحی و اولویت‌ها از *تبادل اطلاعات به‌طور مستقیم* استفاده می‌کردند و برای به دست آوردن منافع مشترک به موارد مشابه و تفاوت‌های بین گروه‌ها اشاره می‌کردند. مذاکره‌کنندگان ژاپنی از روش *تبادل اطلاعات به صورت غیر مستقیم* استفاده می‌کردند و با مقایسه‌ی پیشنهادها و پیشنهادهای متقابل مختلف اولویت‌های مذاکره‌کننده‌ی دیگر را پیش‌بینی می‌کردند و مبادله‌های خود را با دلایل قانع‌کننده‌ای توجیه می‌کردند.

ادیر، کپلمن، گیلسپای، برت و اکومورا در یک بافت بین فرهنگی تأثیر در میان گذاشتن اطلاعات برای به دست آوردن منافع مشترک را در

1. Cai
2. Christakopoulou
3. Shikhiriv

مذاکرات بررسی کردند و متوجه شدند که مذاکره کنندگان کشورهایی که از لحاظ فرهنگی مشابه بودند (مثل امریکا و اسرائیل) در مقایسه با مذاکره‌کنندگان کشورهایی مثل امریکا و ژاپن که از لحاظ فرهنگی کمتر به هم شبیه بودند، اطلاعات را بیشتر در طول مذاکره در میان می‌گذاشتند و تفاوت‌ها در اطلاعات برای مذاکره کنندگان کشورهایی که از لحاظ فرهنگی شبیه به هم بودند، منافع مشترک بیشتری را به‌وجود می‌آورد.[۷۷]

ادیر، اکومورا و برت، نتایج مذاکره و تبادل اطلاعات را هم در مذاکرات درون فرهنگی داخل امریکا و ژاپن و نیز در مذاکرات بین فرهنگی آن دو کشور بررسی کردند.[۷۸] آن‌ها دریافتند مذاکره‌کنندگان درون فرهنگی هر دو کشور امریکا و ژاپن در مقایسه با مذاکره کنندگان بین فرهنگی آن کشورها به منافع مشترک بیشتری می‌رسیدند. در هر حال روشی که مذاکره‌کنندگان درون فرهنگی امریکایی و ژاپنی این منافع را به‌دست می‌آوردند با یکدیگر فرق داشت. مذاکره‌کنندگان درون فرهنگی امریکایی می‌خواستند اطلاعات را به‌طور مستقیم باهم در میان بگذارند و نمی‌خواستند مانند ژاپنی‌ها این کار را به صورت غیرمستقیم انجام دهند. در مذاکرات بین فرهنگی مذاکره‌کنندگان ژاپنی خود را با رفتار اصولی امریکایی‌ها وفق دادند و مذاکره‌کنندگان بین فرهنگی ژاپنی به نسبت مذاکره کنندگان درون فرهنگی بیشتر می‌خواستند اطلاعات را باهم در میان بگذارند. در هر حال این در میان گذاشتن اطلاعات مستقیم بیشتر به‌وسیله‌ی ژاپنی‌ها در مذاکرات بین فرهنگی منافع مشترک بیشتری را برای آن‌ها به وجود نیاورد.

ادیر با مقایسه‌ی مراحل رفتار تکمیلی در مذاکرات درون فرهنگی فرهنگ‌های سطح بالا و پایین مختلف و مذاکرات بین فرهنگی در دو فرهنگی که زمینه‌های مختلطی داشتند، تحقیق درباره‌ی اهمیت فرهنگ بر در میان گذاشتن اطلاعات را توسعه داد.[۷۹] او دید که فرهنگ، دو الگوی ارتباطی متفاوتی را در مذاکرات درون فرهنگی به وجود می‌آورد، مذاکره‌کنندگانی که از فرهنگ‌های سطح پایین بودند می‌خواستند ارتباط

مستقیم را به کار ببرند، در حالی که مذاکره کنندگان متعلق به فرهنگ سطح بالا بیشتر از ارتباط غیرمستقیم استفاده می‌کردند.[۸۰] در مذاکرات بین فرهنگی، توالی تبادل اطلاعات تکمیلی مستقیم منافع مشترک بیشتری را به وجود می‌آورد، این موضوع نشان می‌دهد که هر دو مذاکره‌کننده باید اطلاعات را به صورت کامل مبادله کنند تا مذاکرات بین‌فرهنگی با موفقیت تمام شود.

روزت، برت، بارسنس و لایتل[1] با تحقیق درباره‌ی مذاکره‌کنندگان فرهنگ‌های سطح بالا (مثل هنگ کنگ) و فرهنگ سطح پایین (مثل ایالات متحده) شیوه‌ی تأثیر فرهنگ بر مذاکرات درون فرهنگی و بین‌فرهنگی که با پست الکترونیکی انجام می‌شد را بررسی کردند.[81] آن‌ها دیدند که مذاکره‌کنندگان هنگ کنگی به نسبت مذاکرات رو در رو در مذاکرات پست الکترونیکی منافع مشترک بیشتری را به دست می‌آوردند، درحالی‌که در منافع مشترک به دست آمده به‌وسیله‌ی امریکایی‌ها تفاوتی دیده نمی‌شد. به نظر می‌رسد که منافع مشترک بیشتر در نتیجه‌ی پیشنهادهای مقدماتی و موضوعات چندگانه‌ی بیشتری باشد که مذاکره‌کنندگان هنگ کنگی در مذاکرات از طریق پست الکترونیکی آن‌را ارائه می‌دادند. در مذاکرات بین فرهنگی که از طریق پست الکترونیکی انجام می‌شد مذاکره‌کنندگان هنگ‌کنگی، درظاهر به‌خاطر پیشنهادهای مقدماتی تکمیلی بیشتر به نسبت مذاکره کنندگان امریکایی نتایج شخصی بیشتری به دست می‌آوردند. چون مذاکره کنندگان در طول مذاکرات پیشنهادها را مبادله می‌کردند، در مذاکرات بین فرهنگی در تعداد پیشنهادهای موضوعات چندگانه بین هنگ‌کنگ و امریکا تفاوتی وجود نداشت. تحقیق روزت و دیگران نشان می‌دهد که فرهنگ بر مذاکرات پست الکترونیکی نیز تأثیر دارد که آن‌ها هم نتایج مذاکره را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

به‌طور خلاصه، فرهنگ بر بسیاری از جنبه‌های فرآیند مذاکره از جمله برنامه‌ریزی مذاکره‌کنندگان، پیشنهادهای داده شده در طول مذاکره،

1. Rosette, Barsness

روند برقراری ارتباط و شیوه‌ی درمیان گذاشتن اطلاعات در طول مذاکره تأثیر چشمگیری دارد.

تأثیرات فرهنگ بر ادراک مذاکره کننده

محققین به‌تازگی موضوع تأثیر فرهنگ بر روش درک مذاکره کننده را مورد توجه قرار داده‌اند[۸۲] و می‌خواهند بدانند چگونه فرهنگ بر روشی که مذاکره‌کنندگان اطلاعات را دریافت می‌کنند تأثیر می‌گذارد و این کار چگونه فرآیندهای مذاکره و نتایج را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

گلفاند و رئالو[۱] دریافتند که مسؤولیت در برابر یک موکل به صورت متفاوتی بر مذاکره کنندگان فرهنگ‌های فرد گرا و جمع گرا تأثیر می‌گذاشت.[۸۳] آنان دیدند که مسؤولیت در میان فرد گرایان رقابت بیشتری را به وجود می‌آورد، اما در فرهنگ‌های جمع‌گرا سطوح بالاتری از توافق را ایجاد می‌کرد. علاوه بر این در ادراک مذاکره‌کننده تفاوت‌هایی دیده می‌شد: پیش از مذاکره فردگرایان گرایش‌های رفتاری و طرز تفکر رقابت آمیز بیشتری داشتند، در طول مذاکرات کمتر همکاری می‌کردند و پس از مذاکره درباره‌ی طرف دیگر نگرشی منفی داشتند.

گلفاند، نیشی، هلکمب، دیر، اهبوچی و فوکونو[۲] این موضوع را بررسی کردند که افراد فرهنگ جمع‌گرا (مثل ژاپن) و فرهنگ فردگرا (مثل ایالات متحده) درباره‌ی ناسازگاری مشابه چه برداشتی داشتند.[۸۴] آن‌ها متوجه شدند که ژاپنی‌ها در مقایسه با امریکایی‌ها می‌خواستند ناسازگاری را به صورت عملی برداشت کنند که در آن سازش وجود داشته باشد. همچنین دیدند که ژاپنی‌ها و امریکایی‌ها برای درک بعضی از تضادها، ساختارهای مختلفی را به‌کار می‌بردند. برای مثال ژاپنی‌ها بعضی از ناسازگاری‌ها را به صورت *تخلف‌های گیری*[۳] (نقض‌ها در موقعیت‌های اجتماعی) تنظیم می‌کردند، در حالی که امریکایی‌ها هرگز از این ساختار استفاده نکردند. تحقیق گلفاند و دیگران نشان می‌دهد که برای تنظیم ناسازگاری، راه‌های جهانی گوناگونی وجود دارد (مانند

1. Realo
2. Nishii, Holcombe, Dyer, Ohbuchi, Fukuno
3. giri (اصطلاحی به زبان ژاپنی)

سازش و برنده شدن) اما روش‌های خاصی وجود دارند که از نظر فرهنگی اهمیت دارند (مثل تخلف‌های گیری).

روش دیگر بررسی تأثیر فرهنگ بر ادراک مذاکره‌کننده این است که ببینیم چه مقدار از تأثیرات ادراکی مشهور شناخته شده‌ی فرهنگ‌های غربی در فرهنگ‌های دیگر به وجود می‌آیند. گلفاند و کریستاکوپئولو متوجه شدند که مذاکره کنندگان فرهنگ فردگرا (مثل ایالات متحده) به نسبت مذاکره‌کنندگان فرهنگی که حالت جمع‌گرایی بیشتری داشتند (مثل یونان) در برابر خطاهای نتایج ثابت بیشتر حساس بودند (فصل پنج).[۸۵] در مجموعه‌ای از مطالعات ابتکاری که گرایش‌های خودخواهانه‌ی انصاف را در فرهنگ‌های دیگر بررسی می‌کرد، گلفاند، هگینز، نیشی، راور، دومینگوئز، موراکامی، یاماگوجی و تویاما[۱] متوجه شدند که این گرایش‌ها در فرهنگ فردگرا (مثل امریکا) به نسبت فرهنگ جمع‌گرا (مثل ژاپن) بسیار قوی‌تر بود.[۸۶] ود- بنزونی، اکومورا، برت، مور، تنبرونسل و بازرمن[۲] یافته‌های مشابهی را درباره‌ی تفاوت‌های فرهنگی ارائه دادند که نشان می‌دهد وقتی امریکایی‌ها راه حل‌های همکاری کمتری را ارائه می‌دادند، در مقایسه با ژاپنی‌هایی که در بررسی بودند می‌خواستند با بقیه همکاری کمتری داشته باشند، وضعیت‌های اجتماعی نامتناسب در امریکا و ژاپن چگونه کنترل می‌شوند.[۸۷]

در کل به نظر می‌رسد که فرهنگ، جنبه‌های بسیاری از ادراک مذاکره‌کننده را به‌گونه‌ای مهم تحت تأثیر قرار می‌دهد و مذاکره‌کنندگان نباید فکر کنند که یافته‌های مربوط به مذاکره‌کنندگان غربی درباره‌ی ادراک مذاکره‌کننده برای تمام فرهنگ‌های جهان کارآیی دارد.

تأثیر فرهنگ بر اصول اخلاقی و روش‌های کار مذاکره کننده

محققین به‌تازگی با بررسی این سؤال اصلی که آیا مذاکره‌کنندگان فرهنگ‌های مختلف ارزیابی اخلاقی مشابهی را درباره‌ی روش‌های مذاکره دارند، درباره‌ی اصول اخلاقی و روش‌های مذاکره در مذاکرات بین فرهنگی

1. Higgins, Raver, Dominguez, Murakami, Yamaguchi, Toyama
2. Wade-Benzoni, Moore, Tenbrunsel

تحقیق می‌کنند. برای مثال گروه زرکدا و فریزر[1] برداشت‌های روش‌ها مذاکره‌ای او یکی و رابینسون (فصل هشتم) را با مذاکره‌کنندگانی از شش فرهنگ مختلف بررسی کردند.[89] آن‌ها در تحمل روش‌های مختلف مذاکره‌ای در فرهنگ‌های مختلف تفاوت‌های چشمگیری یافتند، برای مثال، مذاکره کنندگان ژاپنی در مقایسه با مذاکره کنندگان استرالیا، ایالات متحده، بریتانیا، روسیه و یونان تحمل این را نداشتند تا از روش‌های ارائه دادن نادرست استفاده کنند. ولکما و فلوری[2] واکنش‌های مذاکره‌کنندگان برزیلی و امریکایی را به پرسش‌نامه‌ی اخلاقی لویکی و رابینسون بررسی کردند و درباره‌ی سطح پذیرش روش‌ها در برزیل و امریکا ارزیابی‌های مشابهی را دیدند اما در مقایسه با مذاکره‌کنندگان برزیلی امریکایی‌ها گفتند که آن‌ها بیشتر می‌خواهند از این روش‌ها و به خصوص گزافه‌گویی درباره‌ی پیشنهادهای مقدماتی خود استفاده کنند.[90] الهی، کیربای و نصیف[3] تأثیر اعتماد را بر شیوه‌ی استفاده‌ی مذاکره‌کنندگان امریکایی، مکزیکی و کانادایی از روش‌های لویکی و رابینسون بررسی کردند.[91] آن‌ها متوجه شدند مذاکره کنندگانی که به طرف مقابل اعتماد می‌کردند، روش‌های مشکوک را کمتر به کار می‌بردند. الهی و محققین دیگر، همچنین متوجه شدند که مذاکره کنندگان مکزیکی نمی‌خواستند چندان به مذاکره‌کنندگان خارجی اعتماد کنند و بیشتر می‌خواستند در مذاکرات بین فرهنگی از روش‌های بلوف‌زنی و بیان اطلاعات به شیوه‌ای اشتباه استفاده کنند و نمی‌خواستند این روش‌ها را در مذاکرات درون فرهنگی به‌کار برند. مذاکره‌کنندگان کانادایی و امریکایی نمی‌خواستند در مذاکرات بین‌فرهنگی و درون‌فرهنگی از این روش‌ها استفاده کنند.

به طور خلاصه در دهه‌ی اخیر درباره‌ی تأثیرات فرهنگ بر مذاکره تحقیقات چشمگیری انجام شده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که فرهنگ بر بسیاری از جنبه‌های مذاکره از جمله برنامه‌ریزی، فرآیند

1. Zarkada, Fraser
2. Fleury
3. Elahee, Kirby, Nasif

مذاکره، تبادل اطلاعات ادراک مذاکره کننده و برداشت‌های او در رابطه با اصول اخلاقی تأثیر مهمی دارد.

راهبرد مؤثر مذاکره از لحاظ فرهنگی

اگرچه درباره‌ی چالش مذاکرات بین‌المللی و بین فرهنگی مطالب بسیاری نوشته شده است اما به کارهایی که باید مذاکره کنندگان هنگام مذاکره با شخصی از فرهنگ دیگر انجام دهند توجهی نشده است. توصیه‌ی آشکار یا ضمنی نظریه پردازان مختلف در این رابطه این بوده است که " وقتی در فرهنگ دیگر هستید، مانند مردم آن رفتار کنید."[۹۲] به بیان دیگر مذاکره‌کنندگان باید از تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر مذاکره آگاه باشند و آن‌ها را در نظر بگیرند. بسیاری از نظریه پردازان به طور ضمنی فرض می‌کنند که بهترین راه برای کنترل مذاکرات بین فرهنگی این است که نسبت به معیارهای فرهنگی مذاکره کننده‌ی دیگر حساس باشیم و راهبرد خود را با رفتارهایی که در آن فرهنگ وجود دارند تطبیق دهیم.

با وجود این عوامل بسیاری نشان می‌دهند که مذاکره‌کنندگان نباید در مذاکره‌ی بین فرهنگی روش خود را چندان تغییر دهند:

۱. ممکن است مذاکره کنندگان نتوانند روش خود را به شیوه‌ی مؤثری تغییر دهند. سال‌ها طول می‌کشد تا بتوان فرهنگ دیگر را به‌طور عمیق درک کرد و مذاکره کنندگان پیش از شروع مذاکره اغلب زمان لازم را ندارند تا این کار را انجام دهند. گرچه آشنایی کم با فرهنگ دیگر بی‌تردید از چشم‌پوشی از آن بهتر است ممکن است به مذاکره‌کنندگان این امکان را ندهد تا راهبرد مذاکره‌ی خود را به‌گونه‌ای مؤثر تطبیق دهند. تلاش برای تطبیق راهبردها و روش‌هایی که مذاکره‌کنندگان در فرهنگ دیگر از آن استفاده می‌کنند عمل تشویش‌آوری است که تنها به عنوان یکی از چند پیش‌شرط آن مذاکره‌کنندگان باید بتوانند به آسانی صحبت کنند. حتی ساده‌ترین لغات ممکن است با تفاوت‌های جزیی کم به صورت‌های مختلفی بیان شود که این کار برقراری ارتباط به زبان‌های مختلف را دشوار می‌کند.[۹۳]

۲. حتی اگر مذاکره‌کنندگان بتوانند روش خود را به طور مؤثری تغییر دهند، به این معنی نیست که این کار نتایج مذاکره‌ای بهتری را به وجود می‌آورد. این امکان وجود دارد که طرف مقابل نیز روش خود را عوض کند. در این شرایط نتیجه می‌تواند شکستی باشد که در آن هر طرف می‌کوشد به گونه‌ای که طرف دیگر " باید " رفتار کند، عمل کند و دو طرف در واقع نفهمند که طرف دیگر دارد چه‌کار می‌کند. این مثال را درنظر بگیرید که روش عادی مذاکره‌ی امریکایی‌ها و ژاپنی‌ها را مقایسه می‌کند. امریکایی‌ها بیشتر مایل‌اند مذاکرات را با یک پیشنهاد گسترده آغاز کنند تا امکان امتیاز دهی را به وجود آورند. ژاپنی‌ها می‌خواهند مذاکرات را با جمع‌آوری اطلاعات آغاز کنند تا ببینند با چه کسی معامله می‌کنند و روابط چگونه خواهد بود. فرض کنید که هر دو طرف گرایش‌های فرهنگی خود و طرف مقابل را می‌فهمند (این چیزی است که اغلب کسی آن را فرض نمی‌کند). حالا فرض کنید که هر طرف به خاطر احترام گذاشتن به طرف دیگر تصمیم می‌گیرد تا مانند او رفتار کند و روش او را انتخاب کند. در این حالت احتمال دارد که سر درگمی‌های بی‌شماری به وجود آید. وقتی امریکایی‌ها درباره‌ی ژاپنی‌ها اطلاعات جمع آوری می‌کنند آیا به‌راستی به این کار علاقه‌مند هستند یا فقط نقش بازی می‌کنند؟ واضح است که آنان مانند امریکایی‌ها رفتار نمی‌کنند اما روشی که به کار می‌برند بی‌درنگ مشخص نمی‌شود. امریکایی‌ها رفتار مذاکره کنندگان ژاپنی را چگونه برداشت می‌کنند؟ آن‌ها خود را برای مذاکرات به‌طورکامل آماده کرده‌اند و می‌دانند که ژاپنی‌ها در ابتدای مذاکره پیشنهاد گسترده‌ای نمی‌دهند. وقتی ژاپنی‌ها برای اتخاذ روش مذاکره‌ای امریکایی‌ها در آغاز مذاکره پیشنهاد می‌دهند، امریکایی‌ها چگونه باید این رفتار را توجیه کنند؟ شاید امریکایی‌ها بگویند: " این باید چیزی باشد که آن‌ها می‌خواهند چون در ابتدای مذاکرات پیشنهادهای گسترده‌ای نمی‌دهند. " اتخاذ روش طرف مقابل، موفقیت را تضمین نمی‌کند و در واقع ممکن است نسبت به زمانی که

با روش خود پیش می‌رفتید (و دست‌کم در زمینه‌ی فرهنگی خودتان رفتار شما را متوجه می‌شوند) سر درگمی‌های بیشتری را به وجود آورد.

۳. تحقیق نشان می‌دهد که وقتی مذاکره کنندگان با افرادی از فرهنگ خودشان مذاکره می‌کنند به نسبت زمانی که با افراد فرهنگ‌های دیگر هستند این کار را به شیوه‌ی متفاوتی انجام خواهند داد.[۹۴] معنی این تحقیق این است که درک عمیق چگونگی شیوه‌ی مذاکره کردن افراد در فرهنگ‌های دیگر، مثل مذاکره‌کنندگان کاستاریکایی که با هم مذاکره می‌کنند، در مذاکره‌کردن یک امریکایی با این افراد به امریکایی‌ها کمکی نمی‌کند.[۹۵]

۴. تحقیقات انجام شده به‌وسیله‌ی فرانسیس[۱] می‌گوید که اتخاذ روش طرف مقابل به طور متوسط بهتر از این است که بخواهیم مانند وی رفتار کنیم[۹۶]. در یک بررسی شبیه‌سازی، پاسخ امریکایی‌ها به مذاکره‌کنندگان کشورهای دیگر، فرانسیس متوجه شد که درباره‌ی مذاکره‌کنندگان کشورهایی مثل ژاپن که فرهنگ نزدیکی داشتند و روش امریکایی‌ها را در یک حد متوسط اتخاذ می‌کردند نسبت به مذاکره‌کنندگانی که در روش خود تغییری نمی‌دادند یا آن‌هایی که روش امریکایی‌ها را به‌طور کامل اتخاذ می‌کردند درک بهتری وجود داشت. اگر چه این یافته‌ها درباره‌ی مذاکره‌کنندگان کشورهایی مثل کره که فرهنگ چندان آشنایی نداشتند تکرار نشد، برای پی بردن به دلیل آن باید تحقیقات بیشتری انجام داد. دست کم نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که اگر مذاکره‌کنندگان بین المللی روش طرف مقابل را به‌طور کامل اتخاذ کنند، این کار همیشه مؤثر نخواهد بود.

۵. یافته‌های تحقیق اخیر درباره‌ی شیوه‌ی انجام دادن مذاکره‌ی بین فرهنگی توصیه‌های خاصی را ارائه داده است. روبین و ساندر[۲] پیشنهاد می‌کنند که مذاکره کنندگان در هنگام آماده شدن برای مذاکره باید به

1. Francis
2. Sander

سه چیز توجه کنند: (۱) گرایش‌ها، توانایی‌ها و نقطه ضعف‌های خود؛ (۲) مذاکره کننده‌ی دیگر به عنوان یک شخصیت و (۳) زمینه‌ی فرهنگی مذاکره کننده‌ی دیگر.[۹۷] برت و همکاران‌اش پیشنهاد می‌کنند که مذاکره‌کنندگان بین فرهنگی باید درباره‌ی این‌که چگونه فرهنگ بر در میان گذاشتن اطلاعات و فرآیند مذاکره تأثیر می‌گذارد از خود سؤال‌هایی کنند (برای مثال آیا این فرهنگ اطلاعات را به صورت مستقیم در میان می‌گذارد یا به صورت غیر مستقیم ؟ آیا یک فرهنگ دیرینه‌ی واحد است یا فرهنگ دیرینه‌ی چندگانه؟)[۹۸] به‌دست آوردن اطلاعات درباره‌ی این‌که چگونه فرهنگ دیگر اطلاعات را با فرد در میان می‌گذارد و فرآیند مذاکره را سازماندهی می‌کند، به مذاکره کنندگان کمک می‌کند تا از لحاظ راهبردی بیشتر برای مذاکره برنامه‌ریزی کنند.[۹۹] در نهایت ادیر، اکومورا و برت پیشنهاد می‌کنند که در مذاکره‌ی بین فرهنگی هر دو طرف باید آماده باشند تا به روش برقراری ارتباط مستقیم یا غیر مستقیمی که طرف دیگر آن را از لحاظ فرهنگی ترجیح می‌دهد، مذاکره کنند و امکان به دست آوردن نتایج مذاکره‌ی موفقیت‌آمیز را افزایش دهند. راهبردها و گزینه‌ها درباره‌ی پیشبرد مذاکرات بین فرهنگی در قسمت بعد توضیح داده خواهد شد.[۱۰۰]

ستفن ویز[1] روش مفیدی را ارائه داده است که از طریق آن می‌توانیم گزینه‌هایی که هنگام مذاکره با شخصی از فرهنگ دیگر آن‌ها را در اختیار داریم در نظر بگیریم.[۱۰۱] ویز متوجه شد که افراد ممکن است از هشت راهبرد مختلف که از لحاظ فرهنگی مؤثر هستند یکی را انتخاب کنند. این راهبردها ممکن است جداگانه یا به ترتیب مورد استفاده قرار بگیرند و ممکن است در حین پیشرفت مذاکره تغییر یابند. به‌طورکلی در هنگام انتخاب یک راهبرد مذاکره کنندگان باید از فرهنگ خود و فرهنگ طرف مقابل آگاهی داشته باشند، عوامل خاص را در روابط فعلی دریابند و سعی

1. Stephen Weiss

کنند روش طرف دیگر را پیش‌بینی کنند یا آن را تحت تأثیر قرار دهند. راهبردهای ویز که از لحاظ فرهنگی مؤثرند ممکن است بر مبنای میزان آشنایی کم، متوسط یا زیاد مذاکره کننده با فرهنگ طرف دیگر به سه گروه تقسیم شوند. در هر گروه راهبردهایی وجود دارند که مذاکره کننده ممکن است آن‌ها را به تنهایی به کار ببرد (راهبردهای یک جانبه) و راهبردهایی نیز وجود دارند که به مشارکت طرف دیگر نیاز دارند (راهبردهای مشترک).

آشنایی کم

نماینده‌ها یا مشاورین را به‌کار بگیرید (راهبرد یک جانبه). یکی از روش‌ها برای مذاکره‌کنندگانی که با فرهنگ طرف دیگر آشنایی کمی دارند این است که از نماینده‌ها یا مشاوری استفاده کنند که با فرهنگ هر دو طرف آشنایی داشته باشد. این روابط ممکن است نظارت طرف دیگر (یا نماینده) بر مذاکرات یا دریافت توصیه‌های دائمی یا اتفاقی در طول مذاکرات (از طریق یک مشاور) را دربرداشته باشد. اگر چه نماینده‌ها یا مشاورین ممکن است چالش‌هایی به وجود آورند، برای مذاکره کنندگانی که آگاهی کمی درباره‌ی فرهنگ طرف دیگر دارند یا زمان کمی برای آماده شدن دارند می‌توانند بسیار مفید باشند.

یک میانجی را به مذاکرات بیاورید (راهبرد مشترک). در مذاکره‌ی بین فرهنگی ممکن است از افراد میانجی بسیاری استفاده شود، از شخصی که گروه‌ها را به هم معرفی می‌کند گرفته تا کسی که در طول مذاکرات حضور دارد و مسؤولیت کنترل فرآیند مذاکره را به عهده می‌گیرد. این کار اغلب به عهده‌ی مترجم‌هایی خواهد بود که علاوه بر ترجمه‌ی صحبت‌ها اطلاعات فراوانی در اختیار هر دو طرف مذاکره کننده قرار می‌دهند. افراد میانجی ممکن است طرفین را تشویق کنند تا روش طرف مقابل را در پیش بگیرند یا شیوه‌ی کاری فرهنگ سومی را که به کشور شخص میانجی مربوط است، اتخاذ کنند.

مذاکره کننده‌ی دیگر را وادار کنید تا از روش شما استفاده کند (راهبرد مشترک). حالت دیگر این است که طرف دیگر را مجبور کنید تا روش شما را به‌کار ببرد. این کار را می‌توان از راه‌های مختلفی انجام داد، که از درخواست کردن مؤدبانه گرفته تا این ادعای جسورانه که روش کار شما متفاوت است. مذاکره‌کنندگان می‌توانند با صحبت کردن خود با زیرکی به درخواست‌های طرف مقابل پاسخ دهند چون با به کار بردن زبان آن‌ها نمی‌توانند افکار و عقاید خود را به خوبی بیان کنند. گرچه این روش برای مذاکره کننده‌ای که آشنایی کمی با فرهنگ طرف مقابل دارد. فواید زیادی دارد، نقطه ضعف‌هایی نیز وجود دارد. برای مثال تلاش اضافی برای بستن قرارداد با مذاکره‌کنندگان بر طبق اصول فرهنگی آن‌ها ممکن است باعث عصبانیت طرف مقابل شود یا برای او توهین آمیز باشد. علاوه بر این مذاکره کننده‌ی دیگر هم ممکن است یک منفعت راهبردی داشته باشد، زیرا او حالا می‌تواند بی‌اطلاعی فرهنگی را بهانه‌ای قرار دهد و از روش‌های دیگری استفاده کند (درنهایت مذاکره کنندگان نمی‌توانند انتظار داشته باشند که طرف دیگر همه چیز را درباره‌ی شیوه‌ی مذاکره کردن آن‌ها بداند).

آشنایی متوسط

خود را با روش مذاکره‌ی کننده‌ی دیگر وفق دهید (راهبرد یک جانبه). در این راهبرد مذاکره کنندگان روش خود را با آگاهی تغییر می‌دهند تا برای طرف دیگر جذاب‌تر باشد. مذاکره‌کنندگانی که از این روش استفاده می‌کنند به جای این که سعی کنند مانند طرف دیگر رفتار کنند روش خود را حفظ می‌کنند اما در آن تغییراتی به وجود می‌آورند تا روابط با طرف دیگر را بهتر کند. این تغییرات می‌توانند شیوه‌ی برخورد بهتر، کنار گذاشتن بعضی از رفتارها و اتخاذ بعضی رفتارهای طرف دیگر را دربرداشته باشند. چالشی که در استفاده از این روش وجود دارد این است که بدانیم کدام رفتارها را باید تغییر داد و چه رفتارهایی را باید کنار بگذاریم یا اتخاذ کنیم. علاوه بر این مشخص نیست که طرف دیگر این

تغییرات در رفتار را همان‌گونه که مذاکره کنندگان دیگر در نظر داشتند توجیه کند.

تطبیق دهی (راهبرد مشترک). در این راهبرد هر دو طرف سازگاری‌های مشترکی را انجام می‌دهند تا یک فرآیند عادی را برای مذاکره بیابند. اگر چه می‌توان تطبیق دهی را به طورضمنی ایجاد کرد اما این احتمال وجود دارد که آشکارا اتفاق بیفتد ("چگونه می‌خواهید کار را ادامه دهید؟")، می‌توان آن را به عنوان نمونه‌ی خاصی از گفتگو درباره‌ی فرآیند مذاکره به شمار آورد. برای استفاده از این روش باید در حد متوسط درباره‌ی فرهنگ طرف دیگر آگاهی داشته باشیم و دست کم بتوانیم زبان او را به کار ببریم (برای مثال اگر نتوانستیم به آن زبان صحبت کنیم، آن را بفهمیم). در شهر مونترال امریکای شمالی که در آن مردم به دو زبان صحبت می‌کنند، تطبیق دهی در هر روز وجود دارد (۸۵٪ اهالی مونترال به هر دو زبان انگلیسی و فرانسوی آشنایی دارند). در مونترال پیش از این‌که گفتگوهای اصلی آغاز شود تاجران عادت دارند درباره‌ی فرآیند مذاکره صحبت کنند. نتیجه‌ی گفتگوها نظرات مختلفی درباره‌ی این موضوع است که آیا مذاکرات به زبان فرانسه خواهد بود یا انگلیسی، نتیجه این خواهد بود که هر مذاکره‌کننده می‌تواند به هر زبانی که می‌خواهد صحبت کند. بیشتر اوقات مذاکرات به هر دو زبان صورت می‌گیرد و اغلب شخصی که می‌تواند زبان دوم را به خوبی صحبت کند و در آن مهارت دارد برای آسان کردن گفتگو به هر دو زبان صحبت خواهد کرد. نتیجه دیگری که گه‌گاه رخ می‌دهد این است که هر دو طرف برای احترام گذاشتن به دیگری به زبان دوم خود صحبت می‌کنند (یعنی سخنگوی فرانسوی به زبان انگلیسی مذاکره می‌کند و سخنگوی انگلیسی به زبان فرانسوی صحبت خواهد کرد). نوع دیگری از تطبیق‌دهی هنگامی پیش می‌آید که دو طرف مذاکره کننده ویژگی‌های فرهنگ سومی را اتخاذ می‌کنند تا مذاکرات را آسان‌تر کنند. برای مثال یکی از نویسندگان این کتاب در سفر به امریکای لاتین با یکی از همکاران که به زبان فرانسوی و اسپانیایی صحبت می‌کرد گفتگویی را به زبان فرانسه انجام داد اما زبان انگلیسی را به‌کار نبرد. در

سفر بعدی به چین، مذاکرات به سه زبان فرانسوی، انگلیسی و چینی انجام شد چون هر کدام از شش شرکت کننده از سه زبان فوق به دو زبان صحبت می‌کردند.

آشنایی زیاد

از روش مذاکره کننده‌ی دیگر استفاده کنید (راهبرد یک جانبه). در این راهبرد باید روش مذاکره کننده‌ی دیگر را به طور کامل اتخاذ کرد. برای این‌که بتوان به خوبی از این روش استفاده کرد، مذاکره‌کننده باید با دو زبان و دو فرهنگ آشنایی کامل داشته باشد. به‌طور خلاصه، مذاکره‌کننده‌ای که این راهبرد را به کار می‌برد مانند دیگری رفتار نمی‌کند؛ او همان طرف مقابل است که روش وی را به کار می‌برد. زمان آمادگی و مخارج این راهبرد زیاد است و مذاکره کننده را به‌شدت تحت فشار قرار می‌دهد زیرا نمی‌توان پیوسته بین فرهنگ‌ها جابه‌جا شد. در هر حال استفاده از آن می‌تواند مفید باشد، چون با توجه به زمینه و شرایط مذاکره کننده‌ی دیگر می‌توان به او دستیابی پیدا کرد و او را به‌طور کامل درک کرد.

روشی را پیدا کنید (راهبرد مشترک). در این راهبرد باید روشی را انتخاب کرد که با وضعیت مذاکره، مذاکره کننده‌ی دیگر و شرایط سازگار باشد. برای استفاده از این روش، هر دو مذاکره‌کننده باید با فرهنگ طرف دیگر آشنایی کاملی داشته باشند و ویژگی‌های شخصی مذاکره‌کننده‌ی دیگر را خوب بفهمند. مذاکره‌کننده‌ای که از این روش استفاده کند می‌تواند جنبه‌هایی از هر دو فرهنگ را هنگامی که مناسب هستند به‌کارببرد. از هشت راهبرد توصیف شده، این راهبرد انعطاف‌پذیری بیشتری دارد که ویژگی‌های مثبت و منفی آن را بیان می‌کند. انعطاف‌پذیری هنگامی جنبه‌ی مثبتی دارد که روش را با توجه به شرایط موجود ایجاد می‌کند. جنبه‌ی منفی انعطاف پذیری زمانی است که درباره‌ی چگونگی استفاده از این راهبرد قوانین کمی وجود داشته باشد.

یک کار گروهی را ترتیب دهید (راهبرد مشترک). این راهبرد به مذاکره‌کنندگان امکان می‌دهد تا روش جدیدی ایجاد کنند که یا جنبه‌های

فرهنگ ملی را در برداشته باشد یا رسم و روال کاری را از یک فرهنگ دیگر اتخاذ کند. وقتی سیاستمداران حرفه‌ای از روش‌ها، معیارها و زبانی استفاده می‌کنند که از سطح مرزهای ملی آن‌ها (یعنی دیپلماسی) فراتر است، این راهبرد را به کار می‌برند و فرهنگ خود را به وجود می‌آورند. استفاده از این راهبرد پیچیده است و برای آن باید زمان بسیاری را صرف کرد و بیشتر تلاش کرد. کاربرد این روش هنگامی مؤثر است که طرفین با یکدیگر و هر دو فرهنگ آشنایی داشته باشند و مانند سیاستمداران حرفه‌ای ساختار مشترکی به وجود آورند. خطرات استفاده از این راهبرد شامل هزینه‌هایی است که به خاطر سردرگمی‌ها، زمان از دست رفته و تلاش کلی که برای عملی کردن آن انجام می‌گیرد، به وجود می‌آید.

خلاصه‌ی فصل

این فصل جنبه‌های بی‌شماری از زمینه‌های رو به رشد مذاکره را مرور کرد که پیچیدگی‌های مذاکره‌ی بین المللی و مذاکره‌ی بین فرهنگی را بررسی می‌کند. فصل را با گفتگو درباره‌ی عواملی آغاز کردیم که مذاکرات بین‌المللی را متفاوت می‌سازند. پاتک و حبیب (سال ۱۹۹۶) پیشنهاد می‌کنند که بافت محیطی و بافت نزدیک هر دو تأثیر مهمی بر مذاکرات بین‌المللی دارند. سپس عوامل محیطی را شرح دادیم که به گفته‌ی سالاکوز (سال ۱۹۸۸) بر مذاکرات بین‌المللی تأثیر می‌گذارند و شامل این موارد بودند: (۱) چندگانگی سیاسی و قانونی، (۲) اقتصاد بین‌المللی، (۳) دولت‌های خارجی و تشریفات اداری، (۴) بی‌ثباتی، (۵) ایدئولوژی و (۶) فرهنگ. عامل محیطی سرمایه‌داران خارجی که پاتک و حبیب (سال ۱۹۹۶) مطرح کرده بودند را نیز به موارد بالا اضافه کردیم. در مرحله‌ی بعد پنج عامل بافت نزدیک پاتک و حبیب شامل: (۱) قدرت چانه‌زنی نسبی، (۲) سطوح ناسازگاری، (۳) روابط بین مذاکره‌کنندگان، (۴) نتایج مورد نظر و (۵) سرمایه‌داران نزدیک مورد بحث قرار گرفتند. هر کدام از این عوامل، بافت محیطی و بافت نزدیک مذاکرات بین‌المللی را دشوارتر می‌کنند و مذاکره‌کنندگان بین‌المللی بانفوذ باید روش استفاده از آن‌ها را

بدانند. این بخش فصل را با این مبحث خاتمه دادیم که چگونه با توجه به عوامل بی‌شماری که هم‌زمان بر نتایج مذاکره‌ی بین‌المللی تأثیر می‌گذارند، این نتایج را دریابیم.

در مرحله‌ی بعد درباره‌ی مفهوم آفرینی به فرهنگ صحبت کردیم. درباره‌ی این‌که چگونه تفاوت‌های فرهنگی می‌توانند بر مذاکره تأثیر بگذارند دو چشم‌انداز را بررسی کردیم. ما از دید دانشمندان ده روش را بررسی کردیم که فرهنگ بر مذاکره تأثیر می‌گذارد و عبارت بودند از: (۱) مفهوم مذاکره، (۲) فرصت مذاکره، (۳) انتخاب مذاکره کنندگان، (۴) تشریفات، (۵) ارتباط، (۶) حساسیت نسبت به زمان، (۷) گرایش به خطرپذیری، (۸) گروه‌ها در مقابل افراد، (۹) ماهیت توافق‌ها و (۱۰) عاطفه‌گرایی. با در نظر گرفتن تحقیقات انجام شده، تأثیرات فرهنگ بر نتایج مذاکره، فرآیندهای مذاکره، ادراک مذاکره کننده و اصول اخلاقی مذاکره را بررسی کردیم.

فصل را با گفتگو درباره‌ی این موضوع تمام کردیم که چگونه می‌توان به تفاوت‌های فرهنگی در مذاکرات رسیدگی کرد. ویز هشت راهبرد مختلف را ارائه می‌دهد که از لحاظ فرهنگی مؤثرند و مذاکره‌کنندگان می‌توانند در مذاکره با شخصی از فرهنگ دیگر از آن‌ها استفاده کنند. بعضی از این راهبرد را می‌توان به تنهایی به کار برد و بقیه را باید به همراه مذاکره‌کننده‌ی دیگر به‌کار ببریم. ویز می‌گوید که یک جنبه‌ی مهم انتخاب راهبردها مناسب برای وضعیت موجود، میزان آشنایی مذاکره کننده با فرهنگ دیگر است که می‌تواند کم، متوسط یا زیاد باشد. در هر حال حتی اگر کسانی که میزان آشنایی زیادی با فرهنگ دیگر دارند، بخواهند هنگام معامله کردن راهبرد خود را به‌طور کامل تغییر دهند، با تشویش و دلهره روبه‌رو خواهند شد.

فهرست منابع و مآخذ

۱. Hopmann، سال ۱۹۹۵
۲. Sebenius، a ۲۰۰۲
۳. Brett و Gelfand، سال ۲۰۰۴
۴. توضیح درباره‌ی شیوه‌ی مذاکره‌ی امریکایی‌ها را می‌توان در نوشته‌های Druckman، سال ۱۹۹۶؛ Koh، سال ۱۹۹۶؛ Lepoole، سال ۱۹۸۹ و McDonald، سال ۱۹۹۶ پیدا کرد
۵. Adler و Graham، سال ۱۹۸۷؛ Adler، Graham و Schwarz سال ۱۹۸۷
۶. Phatak و Habib، سال ۱۹۹۶
۷. Salacuse، سال ۱۹۸۸
۸. Phatak و Habib، سال ۱۹۹۶
۹. Salacuse، سال ۱۹۸۸
۱۰. Brouthers و Bamossy، سال ۱۹۹۷؛ Derong و Faure، سال ۱۹۹۵؛ Pfouts، سال ۱۹۹۴
۱۱. Salacuse، سال ۱۹۸۸
۱۲. Ibid
۱۳. Ibid
۱۴. Graham و Mintu-Wimsat، سال ۱۹۹۷
۱۵. Salacuse، سال ۱۹۸۸؛ همچنین به نوشته‌های Palich، Carini و Livingstone، سال ۲۰۰۲؛ Xing، سال ۱۹۹۵ رجوع کنید
۱۶. Tinsley، سال‌های ۱۹۹۷، ۱۹۹۸ و ۲۰۰۱
۱۷. Phatak و Habib، سال ۱۹۹۶، صفحه‌ی ۳۴
۱۸. Sebenius، a ۲۰۰۲
۱۹. Phatak و Habib، سال ۱۹۹۶؛ به نوشته‌های Lin و Miller، سال ۲۰۰۳ نیز رجوع کنید
۲۰. Yan و Gray، سال ۱۹۹۴
۲۱. Agha و Malley، سال ۲۰۰۲؛ Isajiw، سال ۲۰۰۰؛ Ross، سال ۲۰۰۰؛ Rubinstein، سال ۲۰۰۳؛ Stein، سال ۱۹۹۹ و Zartman، سال ۱۹۹۷

۲۲. Hartzell، سال ۱۹۹۹
۲۳. Abu-Nimar، سال ۱۹۹۶؛ Ohbuchi و Takahashi، سال ۱۹۹۴؛ Tinsley، سال ۱۹۹۸؛ برای بررسی بیشتر به نوشته‌های Weldon و Jehn، سال ۱۹۹۵ رجوع کنید
۲۴. Fisher، Ury و Paton، سال ۱۹۹۱
۲۵. Phatak و Habib، سال ۱۹۹۶
۲۶. Ibid
۲۷. Ibid
۲۸. Ibid
۲۹. Ibid
۳۰. Yan و Gray، سال ۱۹۹۴
۳۱. برای مرور این تحقیق به نوشته‌های Brett، سال ۲۰۰۱ و Gelfand و Dyer، سال ۲۰۰۰ رجوع کنید
۳۲. Avruch، سال ۲۰۰۰
۳۳. Rubin و Sander، سال ۱۹۹۱
۳۴. Dialdin، Kopelman، Adair، Brett، Okumura و Lytle، سال ۱۹۹۹
۳۵. Avruch، سال ۲۰۰۰، Sebenius، سال b ۲۰۰۲
۳۶. Rubin و Sander، سال ۱۹۹۱
۳۷. Adler، سال ۲۰۰۲
۳۸. این‌ها دو روش از چهار روشی هستند که Janosik، در سال ۱۹۸۷ گفت که فرهنگ در مذاکرات بین المللی مفهوم آفرینی شده است. دو روش دیگر عبارت‌اند از فرهنگ به عنوان رفتاری از روی آگاهی و فرهنگ در بافت
۳۹. Faure، سال ۱۹۹۹. Sebenius، a ۲۰۰۲
۴۰. Hofstede، سال‌های a ۱۹۸۰؛ b ۱۹۸۰؛ ۱۹۸۹؛ ۱۹۹۱
۴۱. Hofstede موفقیت کاری- نوع زندگی را به عنوان مذکر- مؤنث نام‌گذاری کرد ولی ما نام‌هایی را برای این معیار انتخاب کردیم که به جنسیت بستگی ندارد (به نوشته‌های Adler، سال ۲۰۰۲ رجوع کنید). تحقیق بعدی که به‌وسیله‌ی Hofstede و Bond در سال ۱۹۹۸ انجام‌شد پیشنهاد کرد که بعد پنجمی به نام پویایی کنفسیوسی به این ابعاد

اضافه شود. پویایی کنفسیوسی شامل سه عامل است که عبارت‌اند از: وجدان‌کار، زمان و تعهد به ارزش‌های کنفسیوسی سنتی. این معیار در متون مذاکره ای.Chan،Cf کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

۴۲. Hofstede، سال ۱۹۸۹، صفحه‌ی ۱۹۵

۴۳. Hofstede، سال a ۱۹۸۰ صفحه‌ی ۴۶

۴۴. Hofstede، سال ۱۹۸۹

۴۵. Ibid، صفحه‌ی ۱۹۶

۴۶. Schwartz، سال ۱۹۹۲ و ۱۹۹۴؛Schwartz وBilsky، سال ۱۹۹۰ وSmith و Schwartz، سال ۱۹۹۷

۴۷. Gelfand وDyer، سال ۲۰۰۰؛Kozan وErgin، سال ۱۹۹۹

۴۸. Faure، سال ۱۹۹۹؛Pye، سال ۱۹۸۲

۴۹. Janosik، سال ۱۹۸۷

۵۰. Gelfand وMcCusker، سال ۲۰۰۲

۵۱. Ibid

۵۲. جدول ۱۱,۲ و توضیحی که در ادامه‌ی آن آمده است بر مبنای تحقیقFoster، سال ۱۹۹۲؛Henderson و Hendon، سال ۱۹۹۰؛Moran وStripp، سال ۱۹۹۱؛ salacuse، سال ۱۹۹۸ و Weiss وStripp سال ۱۹۸۵ قرار دارد

۵۳. Ohanyan، سال ۱۹۹۹؛Yook وAlbert، سال ۱۹۹۸

۵۴. Foster، سال ۱۹۹۲، صفحه‌ی ۲۷۲

۵۵. Thompson، سال ۱۹۹۰

۵۶. Salacuse، سال ۱۹۹۸

۵۷. Braganti وDevine، سال ۱۹۹۲

۵۸. Foster، سال ۱۹۹۲

۵۹. Atlex، سال‌های ۱۹۹۰؛ ۱۹۹۱ و ۱۹۹۳

۶۰. برای مثال نوشته‌هایBinnendijk، سال ۱۹۸۷؛Graham وSano، سال ۱۹۸۹؛Pye، سال ۱۹۹۲ و Tung، سال ۱۹۹۱ را بخوانید

۶۱. Mayfield،Martin و Herbig، سال ۱۹۹۷

۶۲. Foster، سال ۱۹۹۲

۶۳. Ibid

۶۴. Salacuse، سال ۱۹۹۸
۶۵. Kumar، سال ۲۰۰۴
۶۶. Salacuse، سال ۱۹۹۸
۶۷. Brett، سال ۲۰۰۱
۶۸. برای مرور این تحقیقات نوشته‌های Graham، سال ۱۹۹۳ را بخوانید.
۶۹. این تحقیق امریکا را با ژاپن، چین، کانادا، برزیل و مکزیک مقایسه می‌کرد و به ترتیب Graham در سال ۱۹۸۳ و ۱۹۸۴؛ Adler، Brahm و Graham در سال ۱۹۹۲؛ Adler و Graham، در سال ۱۹۸۷؛ Adler، Graham و Schwarz، سال ۱۹۸۷؛ Graham، سال ۱۹۸۳ و Adler، Graham و Schwarz، سال ۱۹۸۷ آن را انجام دادند.
۷۰. Brett، Adair، Lempereur، Okumura، Shihkirev، Tinsley و Lytle، سال ۱۹۹۸
۷۱. Dialdin، Kopelman، Adair، Brett، Okumura و Lytle، سال ۱۹۹۹
۷۲. Alder و Graham، سال ۱۹۸۹
۷۳. Graham، سال ۱۹۸۳؛ Graham، Evenco و Rajan، سال ۱۹۹۲، همچنین به نوشته‌های Adler، Brham و Graham، سال ۱۹۹۲؛ Adler، Graham و Schwarz، سال ۱۹۸۷ رجوع کنید.
۷۴. Cai، سال ۱۹۹۸
۷۵. Gelfand و Christakpoulou، سال ۱۹۹۹
۷۶. Adair، Brett، Lempereur، Okumura، Shihkirev، Tinsley و Lytle، سال ۲۰۰۴
۷۷. Adair، Kopelman، Gillespie، Brett و Okumura، سال ۱۹۹۸
۷۸. Adair، Okumura و Brett، سال ۲۰۰۱
۷۹. Adair، سال‌های ۲۰۰۲ و ۲۰۰۳، کشورهای دارای فرهنگ سطح پایین در این تحقیق شامل ایالات متحده، سوئد، آلمان و اسرائیل بودند؛ کشورهایی که سطح فرهنگی بالایی داشتند عبارت بودند از ژاپن، هنگ‌کنگ، تایلند و روسیه و ایالات متحده - ژاپن و ایالات متحده - هنگ کنگ جزء کشورهایی بودند که سطح فرهنگی مختلطی داشتند.
۸۰. Adair، سال ۲۰۰۳

۸۱. Barsness،Brett،Rosette و Lytle، سال ۲۰۰۴
۸۲. Gelfand و Dyer، سال ۲۰۰۰،Morris و Gelfand، سال ۲۰۰۴
۸۳. Gelfand و Realo، سال ۱۹۹۹
۸۴. Gelfand و Nishii،Holcombe،Dyer،Ohbuchi و Fukuno، سال ۲۰۰۱
۸۵. Gelfand و Christakpoulou، سال ۱۹۹۹
۸۶. Gelfand،Higgins،Nishii،Raver،Dominguez،Murakami،Yamaguchi و Toyama، سال ۲۰۰۲؛ توجه داشته باشید که تعریف‌های مذاکره‌کنندگان از انصاف با توجه به منافعی است که برای خود آن‌ها به همراه دارد (فصل پنج).
۸۷. Wade-Benzoni،Okumura،Brett،Moore،Tenbrunsel و Bazerman، سال ۲۰۰۲
۸۸. Ibid
۸۹. Zarkada-Fraser و Fraser، سال ۲۰۰۱
۹۰. Volkema و Fleury، سال ۲۰۰۲
۹۱. Elahee،Kirby و Nasif، سال ۲۰۰۲
۹۲. برای مرور سادگی بیش از حد این توصیه، نوشته‌های Francis، سال ۱۹۹۱ و Weiss، سال ۱۹۹۴ را بخوانید
۹۳. Adachi، سال ۱۹۹۸
۹۴. Adler و Graham، سال ۱۹۸۹،Natlandsmyr و Rognes، سال ۱۹۹۵
۹۵. Drake، سال ۱۹۹۵،Weldon و Jehn، سال ۱۹۹۵
۹۶. Francis، سال ۱۹۹۱
۹۷. Rubin و Sander، سال ۱۹۹۱
۹۸. Brett، Adair، Lempereur،Okumura،Shihkirev،Tinsley و Lytle، سال ۱۹۹۸
۹۹. Adair،Brett،Lempereur،Okumura،Shihkirev،Tinsley و Lytle، سال ۲۰۰۴
۱۰۰. Adair،Okumura و Brett، سال ۲۰۰۱
۱۰۱. Weiss، سال ۱۹۹۴

فصل ۱۲

بهترین کارها در مذاکره

مذاکره بخش جدایی ناپذیر زندگی روزمره‌ی ماست و امکانات برای مذاکره کردن در اطراف ما قرار دارند. درحالی‌که بعضی از افراد ممکن است از کودکی این مهارت را به دست آورده باشند، مذاکره دراصل مهارتی است که تجزیه و تحلیل و برقراری ارتباط را در بردارد و هرکسی می‌تواند آن را بیاموزد. هدف این کتاب این است تا نظر کلی، چشم اندازی درباره‌ی وسعت و عمق کارهای فرعی و ارزیابی هنر و علم مذاکره را در اختیار دانشجویان این رشته قرار دهد. در این فصل پایانی با دید گسترده‌تری به مذاکره نگاه می‌کنیم و برای مذاکره کنندگانی که می‌خواهند مهارت‌های مذاکره‌ای خود را بیشتر کنند ده روش کلی را ارائه می‌دهیم. (جدول ۱۲,۱)

جدول ۱۲،۱- ده روش برای بهتر کردن مذاکره

۱. آماده باشید.
۲. ساختار اساسی مذاکره را مشخص کنید.
۳. BATNA را شناسایی کنید و از آن استفاده کنید.
۴. آماده باشید تا مذاکره را ترک کنید.
۵. ناسازگاری‌های مذاکره را کنترل کنید.
۶. موارد نامشخص را به خاطر داشته باشید.
۷. یکپارچگی‌ها را فعالانه کنترل کنید.
۸. شهرت خود را حفظ کنید.
۹. به خاطر داشته باشید که خردمندی و انصاف به هم مربوطاند.
۱۰. از تجربیات خود استفاده کنید.

۱. آماده باشید

ما نمی‌توانیم بیش از حد بر اهمیت آماده بودن تأکید کنیم ولی مصرانه مذاکره کنندگان را تشویق می‌کنیم تا خود را به‌طور کامل برای مذاکرات آماده کنند (به فصل چهار رجوع کنید). مذاکره کنندگانی که آمادگی بهتری داشته باشند منافع بی‌شماری دارند؛ آن‌ها می‌توانند پیشنهادهای طرف مقابل را به شیوه‌ی مؤثرتری بررسی کنند. ریزه کاری‌های فرآیند امتیازدهی را دریابند و اهداف مذاکره‌ای خود را به‌دست آورند. آمادگی باید پیش از شروع مذاکره کردن صورت بگیرد تا زمانی‌که به مذاکره کردن اختصاص داده می‌شود کارآیی بیشتری داشته باشد. آمادگی یعنی اهداف و منافع خود را به خوبی بفهمیم و بتوانیم آن‌ها را به وضوح و آشکارا برای طرف دیگر بیان کنیم. همچنین به معنای درک سخنان طرف مقابل است تا بتوانیم به توافقی برسیم که نیازهای هر دو طرف را برآورده کند. اگر دو طرف نتوانند دست‌کم بعضی از اهداف خود را با موفقیت به‌دست‌آورند، مذاکرات نتیجه‌ی خوبی نخواهند داشت و تلاش قبلی برای

این‌که نیازهای خود و طرف مقابل را دریابید قدم بسیار مهمی است که برای افزایش احتمال برنده شدن باید برداشته شود.

همچنین آمادگی خوب یعنی در مذاکره برای خود اهداف عالی تعیین کنید که قابل دستیابی هستند. مذاکره کنندگانی که اهداف کمی را برای خود در نظر می‌گیرند در واقع به توافقی می‌رسند که چندان خوب نیست در عوض اشخاصی که اهداف بسیار والا برای خود در نظر می‌گیرند به بن‌بست می‌رسند و مذاکره را با ناامیدی تمام می‌کنند. مذاکره کنندگان باید صحبت‌های آغاز مذاکره و موقعیت‌های خود را با احتیاط مشخص کنند تا به‌ویژه در آغاز مذاکرات آمادگی بیشتری داشته باشند. در هر حال نباید برای کل مذاکره از پیش برنامه‌ریزی کرد، زیرا در حین پیشروی مذاکرات به سوی مراحل وسیع‌تر به طور نامنظم پستی و بلندی‌هایی نیز در آن به وجود می‌آید. هنگام آماده شدن نباید برای روش‌هایی که در هر مرحله از مذاکره به کار می‌بریم بیش از حد برنامه‌ریزی کنیم. هنگام آماده شدن بهتر است مذاکره کنندگان توانایی‌ها و نقاط ضعف، نیازها و منافع، موقعیت خود و طرف مقابل را نیز تا حد ممکن دریابند تا در طی مذاکره بتوانند خود را به‌شیوه‌ای مؤثر و مناسب با آن وفق دهند.

۴. ساختار اساسی مذاکره را مشخص کنید

مذاکره کنندگان باید درباره‌ی نوع مذاکره، یعنی پراکنده، تکمیلی یا ترکیبی از آن دو، آگاهانه تصمیم بگیرند و راهبرد و روش‌های خود را با توجه به آن تنظیم کنند. استفاده از راهبردها و روش‌هایی که با نوع مذاکره سازگار نیستند، نتایج مطلوبی را به وجود نمی‌آورند. برای مثال استفاده‌ی کلی از روش‌های پراکنده در مذاکره‌ای که دراصل تکمیلی است، بی‌شک نتایج مذاکره را به صورت پراکنده ایجاد خواهد کرد زیرا مذاکره کنندگان نمی‌خواهند در واکنش به روش‌هایی که برای مذاکره‌ی پراکنده به کار می‌رود اطلاعاتی در میان بگذارند که برای موفقیت در مذاکره‌ی تکمیلی لازم است.

همچنین استفاده از روش‌های تکمیلی در مذاکره‌ی پراکنده نیز نتیجه‌ی خوبی را ایجاد نمی‌کند. برای مثال یکی از نویسندگان این کتاب به‌تازگی می‌خواست خودروی جدیدی بخرد و فروشنده وقت بسیاری را گذراند و درباره‌ی خانواده‌ی نویسنده پرسید و گفت که سخت تلاش می‌کند که تاحد ممکن قیمت بالایی را برای این معامله به دست آورد. متأسفانه وقتی نویسنده درباره‌ی قیمت و اطلاعات درباره‌ی خودرو و نیز انگیزه‌های تولیدکننده که در آگهی اخیر روزنامه آمده بود پرسید یا با سکوت مواجه شد و یا فروشنده موضوع صحبت را عوض می‌کرد. این برای نویسنده یک مذاکره‌ی پراکنده بود و هر چه فروشنده می‌کوشید مذاکره را به صورت تکمیلی انجام دهد و او را فریب دهد، موفق نشد. نویسنده خودرو را از فروشنده‌ی دیگری خرید که اطلاعات لازم را رک و راست به خریدار داد و مبلغی که او برای خودرو حساب کرد ۱,۵۰۰ دلار کمتر از قیمتی بود که فروشنده‌ی اول گفته بود.

همچنین مذاکره‌کنندگان باید به خاطر داشته باشند که بسیاری از مذاکرات، ترکیبی از مذاکرات پراکنده و تکمیلی را دربر می‌گیرند. در مذاکرات وسیع‌تر وقتی می‌خواهیم از مرحله‌ای به مرحله‌ی دیگر برویم باید دقت کنیم چون اشتباه کاری در این جابه‌جایی‌ها می‌تواند باعث سردرگمی طرف مقابل شود و کار را به بن بست بکشاند.

۳. BATNA را شناسایی کنید و از آن استفاده کنید

یکی از مهم‌ترین منابع قدرت در مذاکره گزینه‌هایی است که اگر توافقی برقرار نشد برای مذاکره کننده در دسترس هستند. بهترین گزینه برای توافقی که مورد مذاکره قرار گرفته است (BATNA) از این لحاظ مهم است که اگر توافقی به دست نیامد ممکن است از آن استفاده شود. مذاکره‌کنندگان باید از BATNAی خود آگاه باشند. آن‌ها باید بدانند که بهترین روش برای توافقی که درباره‌ی آن مذاکره می‌کنند با توافق احتمالی چه ارتباطی دارد و برای پیشبرد معامله آن را بهتر کنند. مذاکره کنندگانی کهBATNAی خوبی ندارند نمی‌توانند به توافقی برسند، چون

طرف دیگر به آن‌ها فشار خواهد آورد و بنابراین ممکن است مجبور باشند قراردادی را بپذیرند که مورد نظر آن‌ها نیست.

برای مثال خریدارانی که باید از تولید کنندگان انحصاری چیزهایی بخرند می‌دانند که چگونه نداشتن BATNAی مناسب باعث می‌شود نتوانند نتایج مذاکره‌ای مطلوبی به دست آورند. در هر صورت حتی در این شرایط مذاکره‌کنندگان می‌توانند در طولانی مدت BATNAی خود را بهتر کنند. برای مثال شرکت‌هایی که با یک تولید کننده‌ی انحصاری ارتباط دارند، اغلب فرآورده‌های خود را ادغام کرده‌اند و اجزای قابل مقایسه‌ای را در درون شرکت تولید کرده یا فرآورده‌های خود را دوباره طراحی کرده‌اند تا در برابر تولید کننده‌ی انحصاری کمتر ضرر کنند. واضح است که این‌ها گزینه‌های طولانی مدتی هستند و در مذاکره‌ی فعلی وجود ندارند. درهرصورت هنگام مذاکره با یک تولید کننده‌ی انحصاری می‌توانید به این طرح‌ها رجوع کنید تا به آن‌ها یادآوری کنید که همیشه وابسته نخواهید بود.

مذاکره کنندگان باید از BATNAی طرف مقابل نیز آگاه باشند و ببینند در مقایسه با چیزی که شما پیشنهاد می‌کنید چگونه است. وقتی شرایط واقعی قرارداد مذاکره کنندگان به طور چشمگیری از چیزی که طرف دیگر می‌تواند با BATNAی خود به دست آورد بهتر باشد، در مذاکره قدرت بیشتری خواهند داشت. از سوی دیگر وقتی تفاوت بین شرایط شما و BATNAی طرف مقابل کم باشد، مذاکره کنندگان نمی‌توانند ترفند چندانی به کار ببرند. مذاکره کنندگان در رابطه باBATNAی طرف مقابل باید سه کار را انجام دهند: (۱) آن را به دقت کنترل کنند تا برتری رقابتی خود را در برابر گزینه‌های مذاکره‌کننده‌ی دیگر درک کنند و آن را حفظ کنند؛ (۲) مزیت‌هایی که پیشنهاد آن‌ها نسبت به BATNAی مذاکره‌کننده‌ی دیگر دارد را به وی یادآوری کنند و (۳) به صورتی زیرکانه به مذاکره کننده‌ی دیگر بگویند کهBATNAی او ممکن است آن‌گونه که فکر می‌کند مؤثر نباشند (این کار را می‌توان با یک حالت ملایم و با تأکید بر

قدرت خود و یا با حالت منفی و با مشخص کردن نقاط ضعف شخص رقابت کننده انجام داد).

۴. آماده باشید تا مذاکره را ترک کنید

هدف بیشتر مذاکرات این است که نتایج با ارزشی را به دست آوریم، نه این‌که فقط به توافق برسیم. مذاکره کنندگان ماهر این موضوع را به‌خاطر دارند و وقتی به جای توافقی که انجام نشده است توافق ناچیزی را به دست آورند حاضرند مذاکرات را ترک کنند. در حالی که این توصیه را باید همیشه به خاطر داشت که درعمل به دست آوردن توافق آن‌چنان توجه مذاکره کنندگان را به خود معطوف می‌کند که هدف واقعی یعنی دستیابی به یک نتیجه‌ی مطلوب (و نه همیشه رسیدن به توافق) را فراموش می‌کنند. مذاکره‌کنندگان نباید با مقایسه‌های دائمی اهدافی که در مرحله‌ی برنامه‌ریزی مشخص می‌کنند و مقایسه‌ی پیشرفت خود در طی مذاکره با ترک کردن و BATNA از هدف چشم‌پوشی کنند. درحالی‌که مذاکره‌کنندگان اغلب در به‌دست آوردن اهداف در ابتدای مذاکره خوش‌بین هستند ممکن است بخواهند آن‌ها را در طول مذاکره دوباره ارزیابی کنند. باید همیشه پیشرفت در مذاکره‌ی فعلی را با هدف، ترک مذاکره و BATNA مقایسه کرد و اگر BATNA یا ترک مذاکره گزینه‌ی بهتری باشند مذاکره را ترک کنید.

۵. ناسازگاری‌های اصلی مذاکره را کنترل کنید

مذاکره کنندگان ماهر می‌دانند که مذاکره ناسازگاری‌هایی را در بردارد- مواردی که درظاهر با هم مغایرت دارند و همزمان اتفاق می‌افتند- در این‌جا پنج مورد ناسازگاری را توضیح می‌دهیم که مذاکره کنندگان با آن روبه‌رو می‌شوند. در کنترل کردن این موارد مذاکره‌کنندگان بسیار می‌کوشند که بین این وضعیت‌ها *تعادلی* را به وجود آورند. در انتخاب یکی از گزینه‌ها در موارد متضاد کشمکشی وجود دارد، اما بهترین راه برای

کنترل کردن ناسازگاری‌ها این است که بین نیروهای مخالف تعادلی را برقرار کنیم.

ادعای ارزش در مقابل به وجود آوردن ارزش

همه‌ی مذاکرات مرحله‌ی ادعای ارزش را دارند که در آن مذاکره‌کنندگان تصمیم می‌گیرند که افراد چه مقدار از چیزهایی را که می‌خواهند به دست می‌آورند، اما بسیاری از مذاکرات مرحله‌ی به وجود آوردن ارزش را نیز دارند که در آن گروه‌ها با هم کار می‌کنند تا منابعی که مورد مذاکره هستند را گسترش دهند. روش‌ها و راهبردهای متناسب با هر مرحله بسیار متفاوت هستند. در کل مهارت‌های توزیعی در مرحله‌ی ادعای ارزش به‌کار رفته است و مهارت‌های پراکنده برای به‌وجود آوردن ارزش مناسب هستند. مرحله‌ی به‌وجود آوردن ارزش اغلب پیش از ادعای ارزش هستند و چالشی که برای مذاکره کنندگان وجود دارد این است که بین تأکیدی که بر دو مرحله وجود دارد و جابه‌جایی از ادعای ارزش به به وجود آوردن ارزش تعادل برقرار کنند. یکی از روش‌ها برای کنترل این جا به جایی این است که آن را رده‌بندی کنند. برای مثال مذاکره کنندگان می‌توانند بگویند: " به نظر می‌رسد که ما ایده‌ها و گزینه‌های خوبی داریم که می‌توانیم کار را از آن‌جا شروع کنیم. چگونه می‌توانیم تصمیم بگیریم که توزیع منصفانه‌ی نتایج مورد نظر چیست؟ " علاوه بر این تحقیق نشان می‌دهد که بیشتر مذاکره کنندگان به طور کلی تمایل دارند به این فکر کنند که مذاکرات بیشتر درباره‌ی ادعای ارزش است تا به وجود آوردن ارزش، بنابراین برای کنترل کردن این ناسازگاری شاید لازم است درباره‌ی به وجود آوردن ارزش صحبت کنیم و آن را بیشتر مورد تأکید قرار دهیم.

پایبندی به اصول خود در برابر انعطاف پذیر بودن در مقابل جریان مذاکره

روند مذاکرات می‌تواند از جر و بحث شدید بر سر موضوعات مالی تا مجادله درباره‌ی اصول مربوط به این‌که چه چیزی درست، منصفانه و عادلانه است تغییر کند. این جابه‌جایی‌ها بیشتر اوقات ناسازگاری دیگری را برای

مذاکره‌کنندگان به وجود می‌آورند. از یک سو برای این‌که مذاکره مؤثر باشد، مذاکره‌کنندگان باید در حین به دست آوردن اطلاعات جدید وضعیت را مطابق با آن ارزیابی کنند؛ برای دستیابی به معامله هر دو طرف باید امتیازهایی بدهند. از سوی دیگر، اصول مهم چیزی نیستند که به خاطر معامله کردن به آسانی بتوان از آن‌ها عقب نشینی کرد. مذاکره کنندگان با نفوذ درباره‌ی تفاوت‌های بین موضوعات اصلی، وقتی که ثبات و پایداری اهمیت دارد و هنگامی که درباره‌ی موضوعات دیگر مصالحه و سازگاری بهترین راه برای دستیابی به نتایج مورد قبول برای هر دو طرف باشد با ملاحظه رفتار می‌کنند.

ماندن با راهبرد در مقابل پی‌گیری فرصت طلبانه‌ی راه‌های جدید

بیشتر اوقات در طول مذاکره اطلاعات تازه‌ای به دست می‌آید و مذاکره‌کنندگان یا باید راهبرد خود را که آماده کرده بودند ادامه دهند و یا فرصت تازه‌ای که در طول مذاکره پیش می‌آید را پی‌گیری کنند. کنترل این ناسازگاری برای مذاکره کنندگان چالش‌انگیز است، چون امکانات تازه در واقع ممکن است فرصت‌های خیالی باشند که شگفتی‌های ناخوشایندی را با خود دارند. از سوی دیگر شرایط تغییر می‌کنند و گاه معامله‌های معقولی وجود دارند که باید فرصت را غنیمت شمرد و آن‌ها را به‌دست‌آورد. چالشی که برای مذاکره کنندگان وجود دارد این است که باید امکانات خیالی را از فرصت‌های واقعی تشخیص دهند.

برای کنترل ناسازگاری " راهبرد در برابر فرصت طلبی " باید خود را خوب آماده کنیم. همچنین به مذاکره کنندگان پیشنهاد می‌کنیم که سعی کنند موضوع را به‌خوبی درک کنند اگر معامله‌ای درست به نظر نمی‌رسد و اگر " بیش از حد خوب است که واقعیت داشته باشد " پس شاید چنین باشد و بنابراین معامله‌ی موفقیت آمیزی نیست. اگر مذاکره‌کنندگان درباره‌ی روش مذاکره نگران هستند، بهترین کار این است که استراحتی بکنند و درباره‌ی اوضاع با دیگران مشورت کنند. بیشتر اوقات توضیح دادن وضعیت به یک همکار، دوست یا موکل کمک می‌کند تا فرصت‌های خوب را از فرصت‌های خیالی تشخیص بدهیم.

در هـر صورت ما نمی‌گوییم که مذاکره‌کنندگان خیلی احتیاط کنند. اغـلب، موقـعـیت‌های خوبی در مـذاکره وجـود دارنـد کـه بـه طـور قـانونی در اثـر تغـییرات در راهبرد کاری، امکانات بازار، موجودی اضافی یا چالش دربـاره‌ی گردش وجوه نقـدی کوتاه مدت پیش می‌آیند. مذاکره‌کنندگانی کـه خـود را به‌خوبی آماده کرده‌اند می‌توانند وقـتی امکانات واقـعی به وجود مـی‌آینـد از آن‌ها به‌طور کامل استفاده کنند و خطراتـی کـه در نتیجـه‌ی فـرصت‌هـای خیالی پیش می‌آیند را کاهـش دهـند.

صادق و رو راست بودن در مقابل ابهام و سر سختی

مذاکره‌کنندگان با *معـضل صداقـت* روبه‌رو می‌شوند: تا چه حد باید با طـرف مقابل صادق و رک و راست باشم؟ مذاکره‌کنندگانی که بسیار رک هـستند و هـمه چیز را به طرف مقابل می‌گویند ممکن است طرف مقابل از آن‌ها سـوء استفاده کند. تحقـیق نشان می‌دهـد کـه داشـتن اطلاعـات بـیش از انـدازه درباره‌ی نیازهای طرف مقابل در واقع می‌توانـد نتـایج بـدی را در مـذاکرات به‌وجود آورد. از سوی دیگر سرسختی بیش از حد نه تنها تـأثیر بـدی را بـر شهـرت شما دارد (قـسمت بعـد)، بلکه راهبرد مـذاکره‌ای اسـت کـه بـی‌اثـر است، چون برای ایجاد پایه‌ی توافـق اطلاعـات را بـه انـدازه‌ی کـافی بـروز نخواهـید داد. چالشی که در این ناسازگاری وجـود دارد ایـن اسـت کـه بـه دلایل واقـع‌گرایانه و دلایل اخلاقی درباره‌ی میزان اطلاعاتی که خواهـیم داد و اطلاعاتی که نگه می‌داریم تصمیم بگیریم.

مذاکره کنندگان باید به خاطر داشته باشند کـه مـذاکره فـرآیندی مـداوم است. همچنان‌که کار مذاکره‌کنندگان پیشرفـت می‌کنند، باید اعـتماد بیشتری نسبت به هـم پیدا کنند و بتوانند اطلاعات بیشتری را به یکدیگر بگویند؛ یعـنی گذشته از این‌که پیشروی مذاکرات چقـدر خوب است، اطلاعاتی وجود دارد کـه شاید نباید فاش شود (مثل حرف آخر در مذاکره‌ی پراکنده).

اعـتماد در مقابل عـدم اعـتماد

مذاکره‌کنندگان به عـنوان بازتاب معـضل صداقـت با *معـضل اعـتماد* نیـز روبه‌رو هـستند: چقـدر به چیزی که طرف مقابل مـی‌گویـد اعـتماد کننـد.

باورکردن تمام حرف‌های طرف مقابل باعث می‌شود تا آن‌ها از مذاکره‌کنندگان سوء استفاده کنند. از سوی دیگر مذاکره‌کنندگانی که تمام حرف‌های طرف مقابل را باور نمی‌کنند نمی‌توانند به آسانی به‌توافق برسند. همچنان که درباره‌ی معضل صداقت گفتیم، در این‌جا نیز این نکته را یادآوری می‌کنیم که مذاکره فرآیندی است که با گذشت زمان به وجود می‌آید. چنان که اشاره کردیم اعتماد را می‌توان با صادق بودن و در میان گذاشتن اطلاعات با طرف مقابل ایجاد کرد که این کار اعتماد دو طرفه و آشکار سازی قابل اطمینان اطلاعات را به‌وسیله‌ی طرف دیگر به وجود خواهد آورد. برای کنترل کردن این معضل هیچ روش درست یا اشتباهی وجود ندارد. در هر حال مذاکره کنندگان سرسخت از این گرفتاری آگاه هستند و شیوه‌ی کنترل این چالش را دائم بررسی می‌کنند.

۶. موارد نامشخص را به خاطر داشته باشید

موارد نامشخص اغلب به صورتی منفی بر مذاکرات تأثیر می‌گذارند و بدون آگاهی مذاکره کننده ایجاد می‌شوند. به گونه‌ای که در فصل یک گفتیم موارد نامشخص شامل برنده شدن، خودداری از شکست‌خوردن، سختگیر بودن در نظر دیگران، ضعف نشان ندادن، منصفانه بودن و موارد دیگر است. برای مثال اگر طرف دیگر بر سر میز خود برای ارتقاء مقام با رقیب‌اش رقابت می‌کند، ممکن است وقتی که جلوی رئیس خود با شما مذاکره می‌کند برای نشان دادن سرسختی خود چنین حالتی را داشته باشد. بهترین راه برای پی‌بردن به وجود موارد نامشخص این است که ببینیم "چه چیزی وجود ندارد". به بیان دیگر اگر آمادگی شما و بررسی وضعیت، توضیح مشخصی را برای رفتار طرف مقابل- شامل طرفداری سرسختانه از یک موضوع خاص، خودداری از پرداختن به موضوع دیگر یا رفتاری که بی‌معنی است - ندهد پس باید به دنبال مورد نامشخصی باشیم که رفتار او را هدفمند می‌کند.

برای مثال چندین سال پیش، یکی از نویسندگان این کتاب در خریدن خودرو به دوستی کمک می‌کرد و قیمتی که فروشنده پیشنهاد می‌کرد از قیمت‌هایی که بقیه‌ی فروشندگان شهر می‌گفتند دوهزار دلار کمتر

بود. تنها نیرنگ این بود که خودرو می‌بایست در آن روز فروخته شود. درظاهر این یک حقه بود (به بخش " راهبرد در مقابل فرصت طلبی " رجوع کنید) اما هیچ عامل مشخصی وجود نداشت که درباره‌ی این قیمت خاص توضیح دهد. شخص در گذشته از این فروشنده چیزی نخریده بود، خودرو جدید بود و ضمانت کاملی داشت، شخص به فروشنده‌های دیگری مراجعه کرده بود و می‌دانست قیمتی که این شخص می‌گوید بسیار مناسب است. وقتی آن‌ها درباره‌ی معامله‌ی واقعی صحبت می‌کردند فروشنده بیشتر مضطرب شده بود و بسیار تلاش می‌کرد معامله را به دست آورد. شخص تصمیم گرفت که ماشین را بخرد و همین که قرارداد را امضا کرد، فروشنده آسوده‌خاطر و شگفت‌زده شده بود. او به همسرش تلفن زد تا این خبر خوب را با وی در میان بگذارد. به نظر می‌رسید که او یک پیشنهاد تشویقی که معامله کننده ارائه می‌داد را به دست آورده بود و تمام هزینه‌ای که از این معامله به دست آمد را در تعطیلی دو هفته‌ای که با خانواده‌ی چهار نفره‌اش در جزایر کارائیب گذرانده بود خرج کرد.

بیشتر اوقات تا زمانی که طرف مقابل اطلاعات را بروز ندهد، مذاکره‌کنندگان نمی‌فهمند که چه عوامل نامشخصی او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با وجود این مذاکره‌کنندگان می‌توانند با تغییراتی که در مذاکرات مختلف در رفتار طرف مقابل می‌بینند و نیز با جمع‌آوری اطلاعات درباره‌ی وی پیش از شروع مذاکرات، وجود این عوامل را احساس کنند. برای مثال اگر می‌بینید طرف مقابل رئیس جدیدی دارد که نمی‌تواند وی را تحمل کند و نمی‌توان با وی معامله کرد پس رئیس جدید چیزی است که مشکل را به وجود آورده است.

دست کم دو راه دیگر وجود دارد که از طریق آن می‌توان موارد نامشخصی که بر دیگری تأثیر می‌گذارد را تعیین کرد. یکی از راه‌ها این است که سؤال کنید. سؤال‌ها باید به گونه‌ای باشد که با پرسیدن آن، طرف مقابل علت تأکید خود بر یک موضوع را بیان کند. باید به خاطر داشت که احساسات قوی و ارزش‌های پایدار سرچشمه‌ی بسیاری از موارد نامشخص هستند. بنابراین آشکارسازی موارد نامشخص ممکن است باعث شود تا

درباره‌ی بسیاری از نگرانی‌ها صحبت کنید. سؤال‌ها را باید تا مهربانی و مؤدبانه پرسید؛ اگر با پرخاشگری پرسیده شود، فقط باعث خواهد شد تا طرف مقابل حالت دفاعی به خود بگیرد و این کار مورد نامشخص دیگری را به مذاکرات مؤثر اضافه می‌کند و آن را دشوارتر می‌کند! روش دوم این است که یک ناظر را با خود به مذاکره ببرید. ناظرین می‌توانند احساس یا رفتار غیرکلامی دیگران را درک کنند، به موانع توجه داشته باشند یا این‌که چشم اندازهای دیگران را دریابند و خود را به جای آن‌ها قرار دهند (جابه‌جایی موقعیت‌ها). وقتی با ناظر جلسه تشکیل دهید می‌توانید گفتگو را دوباره بررسی کنید، موارد نامشخص را پیدا کنید و سؤال‌های تازه‌ای بپرسید یا پیشنهادهای جدیدی را ارائه دهید.

مذاکره کنندگان باید به خاطر داشته باشند که موارد نامشخص، رفتار خود آن‌ها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد (و در این حالت طبیعی است که نمی‌فهمیم چه چیزی ما را عصبانی کرده است، حالت دفاعی به ما داده است یا ما را مشتاقانه به ایده‌هایی ملزم می‌کند). آیا در عمل به این دلیل که طرف مقابل " به شما احترام نمی‌گذارد " با وی سرسختانه رفتار می‌کنید؟ آیا می‌خواهید شخصی که مطیع شماست را " تنبیه " کنید یا این‌که مذاکره را " ببرید " تا نسبت به گرداننده‌ی دیگر"موقعیت بهتری" داشته باشید. بدون این‌که درباره‌ی قانونی بودن این اهداف نظری بدهیم، از مذاکره کنندگان می‌خواهیم که نسبت به تأثیر موارد نامشخص بر انگیزه‌ها و رفتار خود آگاه باشند. صحبت کردن با یک ناظر مهربان و دلسوز اغلب به مذاکره کننده کمک می‌کند تا این موارد را مشخص کند. مذاکره‌کنندگان خبره می‌دانند که چگونه عوامل مشخص و نامشخص بر مذاکره تأثیر می‌گذارند و هنگام بررسی نتایج مذاکره هر دو عامل را مقایسه می‌کنند.

۷. یکپارچگی‌ها را فعالانه کنترل کنید

مذاکره‌کنندگان باید سه نوع یکپارچگی و تأثیرات واقعی آن‌ها را به خاطر داشته باشند: (۱) یکپارچگی‌هایی که بر ضد شماست، (۲) یکپارچگی‌هایی که به نفع شماست و (۳) یکپارچگی‌های ناپایدار و نامشخص که ممکن

است به نفع یا ضرر شما باشد. مذاکره کنندگان ماهر وجود ائتلاف‌ها و نیروی آن‌ها را تشخیص می‌دهند و سعی می‌کنند آن را برای منافع خود به‌دست آورند. اگر نتوان این کار را انجام داد مذاکره کنندگان نباید اجازه دهند که طرف یکپارچگی نامشخص را برای مقاصد خود به دست آورد. وقتی مذاکره‌کنندگان بخشی از یک ائتلاف باشند برای اطمینان از این‌که نیروی ائتلاف با اهداف آن‌ها در یک راستا قرار دارد، باید با آن‌ها ارتباط داشته‌باشند. همچنین مذاکره کنندگانی که نماینده‌ی یک ائتلاف هستند باید بکوشند تا این ارتباط را کنترل کنند.

وقتی که ائتلاف بر ضد مذاکره کننده تنظیم شده باشد، تمام کردن موفقیت آمیز مذاکرات چالش‌انگیز است. باید بدانید که چه موقع این یکپارچگی‌ها بر ضد شما هستند و سعی کنید تأثیر آن‌ها را با احتیاط ازبین ببرید. این کار اغلب یک راهبرد "جدایی و شکست دادن " را به وجود می‌آورد که در آن مذاکره کنندگان سعی دارند با جستجوی راه‌هایی برای ایجاد ناپایداری، جدایی بین ائتلاف‌ها را افزایش دهند.

ائتلاف‌ها در بسیاری از مذاکرات رسمی از جمله ارزیابی‌های محیطی و اتخاذ تصمیمات سیاسی در مشارکت صنعتی به وجود می‌آیند. ائتلاف‌ها ممکن است بر مواردی که کمتر رسمی هستند مانند گروه‌های کاری و خانواده‌ها که در آن‌ها، زیرگروه‌های مختلف افراد ممکن است یک نوع دلبستگی را نداشته باشند مؤثرتر باشند. کنترل ائتلاف‌ها به‌ویژه هنگامی مهم است که مذاکره کنندگان برای اجرای قرارداد باید به افراد دیگری متکی باشند. وقتی بیشتر مردمی که تحت تأثیر قرار گرفته‌اند با قرارداد موافق نباشند، شاید مذاکره کنندگان بتوانند قرارداد را جعل کنند اما اجرای نتایج آن چالش انگیز خواهد بود.

۸. شهرت خود را حفظ کنید

شهرت‌ها مانند تخم مرغ هستند- زود و به آسانی از بین می‌روند، به‌وجودآوردن آن‌ها مهم است و وقتی از بین بروند نمی‌توان آن‌ها را دوباره ایجاد کرد. آغاز کردن مذاکرات با شخصی که شهرت خوبی دارد مسأله‌ی

مهمی است و مذاکره‌کنندگان باید در حفظ شهرت خود احتیاط کنند. مذاکره‌کنندگانی که به سرپیچی از قول خود و انجام ندادن مذاکرات به‌صورت شرافتمندانه معروف هستند، به نسبت کسانی که صادق و با انصاف هستند در مذاکرات آینده با مشکل روبه‌رو خواهند شد. مذاکره کنندگان برای گفتگو با کسانی که شهرت متفاوتی دارند، خود را به‌گونه‌ی دیگری آماده می‌کنند. مذاکره کردن با شخصی که سرسخت است اما رفتار منصفانه‌ای دارد یعنی آماده شدن برای مذاکرات سخت در حالی که می‌دانیم طرف مقابل بر چشم اندازهای خود تأکید خواهد کرد، ولی درضمن رفتاری منطقی و منصفانه خواهد داشت. مذاکره کنندگان در گفتگو با طرفی که سرسخت اما حقه باز است باید درباره‌ی سخنان وی تحقیق کنند، در برابر نیرنگ‌هایی که به کار می‌برد هوشیار باشند و اطلاعات را با احتیاط باهم در میان بگذارند.

مذاکره کنندگان به جای این‌که شهرت و آبرو را به سرنوشت واگذارکنند می‌توانند آن را با رفتار درست و منصفانه بهتر کنند. هماهنگی و سازگاری باعث می‌شود طرف مقابل درباره‌ی شیوه‌ی رفتار شما انتظارات واضحی داشته باشد که این مورد شهرت پایداری را به وجود می‌آورد. منصفانه بودن به طرف مقابل می‌گوید که شما پایبند به اصول اخلاقی و شخصی منطقی هستید. مذاکره کنندگان ماهر هر چند وقت یک بار، نظر دیگران را درباره‌ی برداشتی که از آنان دارند می‌پرسند و از آن اطلاعات استفاده می‌کنند تا اعتبار خود را در بازار بهتر کنند.

۹. به خاطر داشته باشید که خردمندی و انصاف به هم مربوطاند

تحقیق درباره‌ی برداشت و ادراک مذاکره کننده بسیار واضح و مشخص است (فصل پنج). افراد همواره می‌خواهند درباره‌ی جهان برداشتی خودخواهانه داشته باشند و کاری که باید به شیوه‌ای " منطقی " انجام بگیرد یا نتیجه‌ای "منصفانه" داشته باشند را به صورتی توصیف کنند که به نفع خودشان باشد. ابتدا مذاکره کنندگان باید از وجود این گرایش در خود و شخص دیگر آگاهی داشته باشند. آن‌ها برای این‌که این برداشت‌ها را از

قبل کنترل کنند باید سه کار انجام دهند. ابتدا می‌توانند برداشت خود را درباره‌ی صداقت مورد سؤال قرار بدهند و آن را بر مبنای اصول اخلاقی آشکار قرار دهند. دوم این‌که می‌توانند معیارهای خارجی و مواردی را پیدا کنند که نتایج منصفانه را پیشنهاد می‌کنند. در نهایت مذاکره کنندگان می‌توانند معانی انصاف را از نظر طرف دیگر مشخص کنند و در گفتگویی شرکت کنند تا درباره‌ی این موضوع که کدام معیارهای انصاف در وضعیت فعلی کاربرد دارند به تفاهم برسند.

علاوه بر این مذاکره‌کنندگان بیشتر اوقات در وضعیتی هستند که به شیوه‌ای جمعی درباره‌ی آنچه به عنوان بخشی از فرآیند مذاکره درست یا منصفانه است توضیح می‌دهند. در بیشتر موارد هیچ کدام از دوطرف نمی‌داند که چه چیزی به‌طور کامل درست، منطقی یا منصفانه است. افراد منطقی می‌توانند مخالفت کنند و اغلب مهم‌ترین نتیجه‌ای که مذاکره‌کنندگان می‌توانند به‌دست آورند، چشم انداز مورد توافق، توضیح واقعیت‌ها، موافقت بر سر بررسی درست مشکل یا معیارهای تعیین نتایج یا فرآیند منصفانه‌ی عادی است. همان‌گونه که خود را برای گفتگو درباره‌ی موضوعات مهیا می‌کنید آماده باشید تا این اصول را نیز مورد مذاکره قرار بدهید.

۱۰. از تجربیات خود استفاده کنید

مذاکره، یادگیری همیشگی را بهتر می‌کند. بهترین مذاکره کنندگان از تجربیات خود چیزهایی می‌آموزند. آن‌ها می‌دانند که در مذاکره کردن تفاوت‌های مختلفی وجود دارد و همه‌ی مذاکره‌ها یکسان نیستند. این تفاوت‌ها به این معنی است که برای این‌که مذاکره کنندگان زیرک باشند، باید علم و هنر مذاکره کردن را به طور مداوم تمرین کنند. علاوه بر این بهترین مذاکره کنندگان هر مذاکره را پس از تمام شدن آن بررسی می‌کنند، آن‌ها می‌خواهند ببینند که چه اتفاقی افتاد و چه چیزی آموختند. در این رابطه ما یک فرآیند سه مرحله‌ای را توصیه می‌کنیم:

- پس از هر مذاکره، زمان بگذارید و کارهای خود را بررسی کنید.

- هـر چند وقـت یک بار از یک مربی یا راهـنما نکته‌ای بیاموزید.
- درباره‌ی توانـایی‌هـا و نقـاط ضعــف خـود یادداشـتی تهــیه کنیـد و برنامه‌ای ایجاد کنید و روی نقاط ضعـف کار کنید.

در هـر حال این بررسی نباید وقـت‌گیر یا گسترده باشد، بایـد آن را پـس از هـر مذاکره‌ی مهـم انجام داد و باید سؤال‌ها را درباره‌ی دلیل و نتیجه‌ی کـار در نظر گرفت: در طول مذاکره چه اتفاقی افـتاد، چرا این اتفـاق افــتاد، چـه چیزی می‌توانم یاد بگیرم؟ مذاکره‌کنندگانی که وقـت می‌گذارند و مـذاکرات خود را بررسی می‌کنند، روش خود را اصلاح می‌کنند، در نتیجه در مذاکرات بعدی، توجه و هـوشیاری بیشتری به خرج می‌دهـند.

علاوه بر این حتی بهـترین ورزشکاران - کمـابیش در تمـام رشـته‌هـای ورزشی - یک یا دو مربی دارند که از آن‌ها چیزهایی یاد می‌گیرنـد. مـذاکره کنندگان برای افـزایش مهارت‌های خود به سمینار می‌روند، کتاب می‌خوانند و مربیانی دارند که در اصلاح روش‌ها به آن‌ها کمک می‌کنند. بـا اسـتفاده از این کتاب باید بتوانید روش‌های مذاکره‌ای خود را اصلاح و بهــتر کنیـد. مـا شما را تشویق می‌کنیم تا آموختن هـنر و عــلم مـذاکره را ادامـه دهـــید و امیدواریم در مذاکرات آینده‌ی خود موفـق باشید!

پایان